

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ČEMAT trading, spol. s r.o.

Employee Education and Development System in the ČEMAT trading, spol. s r.o. Firm

Student: Vendula Jehličková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Vendula Jebličková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ČEMAT trading, spol. s r.o.
Employee Education and Development System in the ČEMAT trading, spol. s r.o. Firm**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika firmy
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČIKOVÁ. *Effektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně a použila jen prameny uvedené v seznamu literatury.

V Ostravě dne 7.5.2013


Vendula Jehličková

Ráda bych poděkovala Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Dále Bc. Tomáši Gabrhelovi za poskytnuté informace, ochotu a vstřícnost.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	7
2.1	Lidské zdroje	7
2.1.1	Lidský kapitál.....	7
2.1.2	Lidský potenciál	7
2.2	Řízení lidských zdrojů	8
2.3	Vzdělávání a rozvoj	10
2.3.1	Vztah vzdělávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem	11
2.3.2	Role personalisty ve vzdělávacím procesu a rozvoji	11
2.3.3	Učení	12
2.4	Formování pracovních schopností člověka	14
2.5	Cyklus vzdělávání.....	15
2.5.1	Identifikace potřeby vzdělávání	16
2.5.2	Plánování vzdělávání zaměstnanců	18
2.5.3	Realizace vzdělávacího procesu.....	19
2.6	Současné trendy ve firemním vzdělávání	25
2.7	Hodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu	27
2.8	Návratnost investovaných nákladů	29
2.8.1	Náklady na vzdělávání	29
2.8.2	Přínosy vzdělávání	30
3	Charakteristika firmy.....	33
3.1	Historie	33
3.2	Současnost	33
3.3	Základní hodnoty a cíle	34
3.4	Osvědčení kvality	35
3.5	Hlavní zákazníci	35

3.6	Organizační struktura	35
3.7	Lidské zdroje	36
4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	37
4.1	Současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy ČEMAT	37
4.2	Školící středisko firmy ČEMAT.....	38
4.3	Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje.....	38
4.4	Plánování vzdělávacího programu.....	39
4.5	Realizace vzdělávacího procesu	40
4.6	Hodnocení úspěšnosti vzdělávacích aktivit.....	42
4.7	Metodika průzkumu.....	43
4.8	Vyhodnocení dotazníkového šetření	44
5	Návrhy a doporučení	53
6	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury.....	59
	Seznam zkratek	61

1 Úvod

Vzdělávání provází člověka od kolébky po celý jeho život. V dnešní době se stávají informace, znalosti a vzdělání rozhodujícími faktory úspěchu firmy. Nároky jsou kladeny nejen na zvyšování výkonnosti zaměstnanců, ale také na zefektivnění jejich práce. Jen vzdělání a schopní zaměstnanci dovedou rozvíjet své znalosti, sdílet a vstřebávat nové informace a efektivně mezi sebou spolupracovat. V organizacích se využívá vzdělávání, které je zaměřeno na rozšíření znalostí a dovedností, ale také na přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům na výkon práce na dosavadním pracovním místě.

Lidský kapitál představuje jeden z hlavních nástrojů kvalitně fungující firmy, je proto velice důležité uvědomit si, že vzdělání a osobní rozvoj zaměstnanců jsou jednou z nejlepších investic. Tato práce je aplikována do prostředí společnosti ČEMAT trading, spol. s r.o. (dále jen ČEMAT), která je zaměřena na oblast manipulační a stavební techniky, zejména pak na příslušenství k této technice. Působí v odvětví, ve kterém dochází k rychlému rozvoji technologií, pracovních postupů a metod. Hlavním cílem společnosti je uspokojit každého zákazníka a poskytnout klientům produkty a služby na profesionální úrovni. Je tedy žádoucí, zaměstnance průběžně profesně vzdělávat, aby byli schopni splnit požadavky ke spokojenosti všech zákazníků.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou studiem literatury shromážděny poznatky a informace ohledně problematiky vzdělávání v organizacích. Získaná fakta byla dále porovnána s daty, která jsou výsledkem praktické části bakalářské práce. Informace týkající se chodu oddělení budou získány z interních zdrojů firmy a poskytnuty panem Bc. Tomášem Gabrhelem, produktovým manažerem firmy a také prostřednictvím osobních konzultací s paní Mgr. Ivanou Seberovou, vedoucí školícího střediska. Ke zjištění potřebných informací bude použita kvantitativní technika dotazníku. Dotazník je anonymní a určen pro personál společnosti ČEMAT, se sídlem v Bohumíně. Na základě empirických údajů bude analyzován současný stav oddělení, data následně utříděna a po jejich vyhodnocení srovnána s tím, co bylo zjištěno při studiu odborné literatury. Na základě zjištěných odlišností budou navržena možná řešení, která povedou ke zlepšení efektivity vzdělávacích procesů, ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a tím také samozřejmě ke spokojenosti zákazníků.

Cílem práce je analýza a vyhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy ČEMAT trading, spol. s r. o., zhodnocení jeho úrovně a navržení možných doporučení, která povedou ke zkvalitnění procesu vzdělávání.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cílem řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2007) zabezpečit kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Předvídat budoucí potřeby zaměstnanců, zvyšování a rozvíjení jejich schopností a rozvoje.

Správné fungování každé firmy závisí na tom, zda dokáže shromáždit, propojit a uvést do pohybu své materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Tyto funkce se stávají hlavním úkolem podnikového řízení. Lidé tak představují jeden z nejcennějších zdrojů každé firmy.

Existuje určitý rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů a ten spočívá zejména v tom, že v řízení lidských zdrojů je zdůrazňováno zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je úlohou vrcholového managementu a součástí procesu strategického plánování. Personální řízení přijímá velký počet dalších akcentů a vytváří stále bohatší kombinaci zkušeností, znamená názor, jak nejlépe řídit lidi v zájmu firmy.

„Jestliže manažeři chtějí něco řídit, musí to umět změřit a hodnotit, a to platí i o lidech, ať je to jakkoli těžké a ať to způsobuje sebevíce problémů a starostí“ (Vodák, 2011, s. 43).

2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou lidé v pracovním procesu. Ti jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, které jsou nositelé lidského kapitálu a potenciálu (Vodák, 2011).

2.1.1 Lidský kapitál

Lidským kapitálem nazýváme zásobu znalostí a dovedností, které jsou výsledkem vzdělání a praxe. Úroveň zaměstnanců není dána pouze jejich kvalifikací, ale i znalostmi, které nepodléhají fyzické ani morální amortizaci. Používáním se obohacují, rostou a nabalují na sebe další znalosti. „Investice do znalostí proto představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností“ (Barták, 2007, s. 30).

2.1.2 Lidský potenciál

Palán (2002) definuje lidský potenciál jako strukturovaný soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností.

Je tvořen zejména zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi, tvůrčími schopnostmi, odvahou a oddaností, ale také životní silou, fyzickou zdatností a zdravím každého jedince. Souhrn potenciálu všech zaměstnanců tvoří sociální potenciál firmy.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Základem moderního řízení lidských zdrojů je orientace na lidi s růstovým potenciálem, s rozvojem znalostí zaměřených na inovace. Teprve efektivní využívání lidských zdrojů přináší hodnoty a úspěch (Barták, 2007).

Výsledkem soustavné a cílevědomé péče firmy je zaměstnanecký kolektiv dostatečně výkonný, dynamický a stabilizovaný. Obsahem tohoto usilování je systém práce s lidmi, vedení lidí ve firmě, personální management firmy, personalistika nebo také řízení lidských zdrojů ve firmě. Na těchto aspektech závisí úspěch každé firmy (Mayerová, 2000).

Aby byla firma úspěšná, musí být vytvořeno bezkonfliktní prostředí ve firmě, je nutná dobrá vzájemná informovanost, důvěryhodnost a důvěra, spravedlivé hodnocení a odměňování, musí fungovat týmová spolupráce, zaměstnanec musí být spokojený. Dosavadní řízení se opíralo o pracovní smlouvu, kde bylo vymezeno v zásadě neměnné pracovní místo s přesně vymezenými úkoly a povinnostmi, vyžadujícími pasivní poslušnost. Nové pojetí vychází z individuality každého zaměstnance, který potřebuje důvěru, podporu a motivaci směřující k uspokojování vyšších potřeb člověka, zejména potřeby rozvoje vlastní osobnosti a seberealizace. Je kladen přirozený důraz na náročnost tohoto rozvoje a na sebekázeň, vedoucí k jeho permanentní kultivaci (Mondy, 1996).

- **Řízení pracovního výkonu**

„Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu firmy pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů“ (Armstrong, 2011, s. 23). Propojuje individuální cíle s cíli firmy, motivuje zaměstnance tím, že se jim dostává uznání a možnost rozvoje jejich dovedností a schopností.

Prostřednictvím řízení pracovního výkonu stanovuje firma své pracovní cíle, definuje žádoucí pracovní výkon, přiděluje a hodnotí práci, poskytuje zpětnou vazbu na pracovní výkon, určuje také potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a rozhoduje o jejich přeřazení, povýšení či ukončení pracovního poměru zaměstnance (Armstrong, 2011).

- Strategické řízení

Pojem strategické řízení definuje Armstrong (2007) jako proces definování záměrů a alokování zdrojů směřující k získání konkurenční výhody. Efektivní vytváření strategie vyžaduje schopnost předvídat dlouhodobý vývoj, volit správné postupy a předpokládat možné důsledky. Zabývá se řešením dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí a dosažením stanovených strategických plánů firmy. Pojednává o směru, kterým by se měla firma vydat do budoucna.

Strategický rozvoj lidských zdrojů musí probíhat v souladu s celkovým strategickým řízením a představuje dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k dosahování strategií firmy. Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů, je zvýšit schopnost zdrojů v souladu s přesvědčením, že hlavní zdroj konkurenční výhody je lidský kapitál. Je nezbytně nutné zabezpečit adekvátní počet lidí s požadovanou kvalifikací pro uspokojení současných i budoucích potřeb. Dále pak rozvoj intelektuálního kapitálu a vytváření prostředí, kde jsou zaměstnanci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji.

Dle Vodáka (2011) je strategické řízení proces, zabývající se nejen cíli ale i nástroji. Cíle představují vize, jak bude něco vypadat za určitou dobu, nástroji je určeno, jak bude tato vize realizována.

- Personální řízení

Jednou z oblastí personálního managementu je také personální politika, která je mimo jiné zaměřena na rozvoj osobnosti a seberealizaci zaměstnanců v pracovním procesu, diagnostikování a využívání potenciálu zaměstnanců. Personalisté by měli mít úzký styk se zaměstnanci, aby tak získali potřebné informace o názorech a potřebách zaměstnanců, stávají se tak důležitým kontaktem v komunikačních procesech jak uvnitř vlastní firmy, tak i mezi ní a společnostmi.

Nejdůležitějším cílem personálních činností je dosáhnout sladění programů rozvoje lidských zdrojů se strategií firmy tak, aby odpovídaly jejím potřebám. Rozvoj zaměstnanců, zvyšování kvalifikace, jejich profesní příprava, teoretická i praktická patří mezi nejzávažnější kategorie v mezinárodním managementu. Organizování pracovní činnosti je nezbytné pro řízení a rozvoj lidských zdrojů. Vzdělání a výcvik zaměstnanců je příprava pro výkon kvalitní práce. Pro dobrý výkon práce jsou nezbytné znalosti, dovednosti, zkušenosti i schopnosti. Rozvoj současných zaměstnanců snižuje závislost firmy na přijímání nových zaměstnanců (Mayerová, 2000).

Personální činnost firmy zahrnuje veškeré aktivity související se zaměstnanci firmy, které slouží k zabezpečení podnikových činností a plnění podnikových cílů. Mezi jednotlivé personální činnosti patří analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení a odměňování, rozmisťování a ukončování pracovního poměru, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém a v neposlední řadě firemní vzdělávání a rozvoj, jehož podrobný výklad je popsán v následující kapitole (Koubek, 2010).

2.3 Vzdělávání a rozvoj

Aby byl člověk úspěšný na trhu práce, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se tedy stává celoživotním procesem, kdy stále větší roli zde sehrává firma a jí organizované vzdělávací aktivity. Tato péče se v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. Cílem je, aby pracovníci firmy byli schopni pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení firmy. Důvodů, proč se firmy, které chtějí být úspěšné a konkurence schopné, musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců je mnoho. Stále častěji se objevují nové poznatky a technologie, vzniká větší proměnlivost lidských potřeb, orientace na kvalitu výrobků a služeb, ve větší míře se využívá informačních technologií. Mění se orientace lidí na kvalitu pracovního života, která se projevuje v potřebě stále se vzdělávat. Péče o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst firmy a usnadňuje získávání a stabilizaci zaměstnanců (Koubek, 2010).

Vzdělávání je plánovitá činnost, která pomáhá člověku dosáhnout požadované způsobilosti a využívat své znalosti a dovednosti v praxi. Rozvojem chápeme komplex aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu, který by měl probíhat po celý aktivní život člověka. Aby bylo dosaženo cílů firmy a zlepšování výkonu, je potřeba zvýšit potenciál zaměstnanců zajištěním vhodných vzdělávacích a rozvojových příležitostí (Barták, 2007). Hroník (2007) definuje rozvoj jako dosažení žádoucí změny pomocí učení (se).

Vzdělávání dospělých je podle Tureckiové (2010) definováno jako veškeré základní a další vzdělávání a asistované učení pro mládež a dospělé, formální, neformální a informální, mimo jeho rámec se nachází pouze počáteční vzdělávání dětí a mládeže vedoucí k získání primární kvalifikace, hranicí tedy není dosažení zletilosti. Pod pojmem formální vzdělávání se rozumí vzdělávání, které probíhá ve vzdělávacích institucích a vede k získání uznávaných diplomů a kvalifikací zatímco neformální je realizováno mimo hlavní vzdělávací systémy a

nevede k získání formalizovaného osvědčení. Informální učení je přirozeným doprovodným znakem denního života, vede k získávání znalostí a dovedností.

2.3.1 Vztah vzdělávání a rozvoje k ostatním personálním činnostem

Přítomnost podnikového vzdělávání a rozvoje v daném podniku napomáhá k odstraňování absence či nedostatku kvalifikací, znalostí a dovedností. Další úlohou podnikového vzdělávání – coby jedné z personálních činností, je zaměřovat se na lidské zdroje a tyto zdroje řídit v zájmu dosažení cíle. Podnikové vzdělávání je tedy významným nástrojem, jímž řízení lidských zdrojů disponuje.

Podnikové vzdělávání může významně ovlivnit, v pozitivním i negativním smyslu, fungování dalších personálních činností. Personální činnosti fungují souběžně a vzájemně se doplňují. Je-li nefunkční jedna z nich, může tak být ohrožen celý proces personálních činností. Spojitost podnikového vzdělávání s ostatními personálními činnostmi je tedy velmi významná a pro zachování funkčnosti celého systému personálních činností nepostradatelná.

Lidské zdroje jsou řízeny zaměstnanci personálního útvaru, kteří se zároveň podílejí na organizaci a koordinaci celého vzdělávacího procesu. Personální útvar dále pracuje s nástroji, které přispívají k dosažení cílů. Na vzdělávacím procesu, především na jeho realizaci, participují vedle personálního útvaru také externí odborníci, podnikatelské či veřejné vzdělávací subjekty, eventuelně odbory ve větších podnicích. V samotném vzdělávacím procesu je pak nezbytným prvkem lektor, který zprostředkuje osvojení si potřebných znalostí a vědomostí, ale také účastníci – lidé v dané firmě, kteří se vzdělávají. Více o této problematice je zmíněno v kapitole 2.5.4.

2.3.2 Role personalisty ve vzdělávacím procesu a rozvoji

Rolí personalisty v podniku na poli podnikového vzdělávání je zejména spolu s vedením společnosti určit strategii vzdělávání a rozvoje a jeho cíle. Na základě stanovení těchto ukazatelů je poté nutné nastavit kompletní vzdělávací a rozvojový program pro všechny úrovně zaměstnanců. Vzdělávacím programem se rozumí konkrétní plán rozvoje pro všechny zaměstnance od identifikace potřeb vzdělávání, až po jeho vyhodnocení. Více k této problematice je zmíněno v kapitole 2.5.1.

Nicméně žádnou z těchto činností nemůže personalista vykonávat samostatně. Dle d'Ambrosové, je stanovena dělba odpovědnosti za organizační rozvoj v podniku následovně. Vrcholové vedení podniku odpovídá za strategii profesní přípravy a dalšího rozvoje

zaměstnanců tak, aby byla jako systém konzistentní s cíli podniku. Odvozuje je z podnikových personálních plánů a osobního hodnocení (výkonu) zaměstnanců. Výkonný management podniku odpovídá za profesní přípravu a rozvoj bezprostředně vedených zaměstnanců a za osobní zapojení se do tohoto systému v adekvátních rolích (např. lektor, konzultant, člen hodnotící nebo expertní skupiny apod.). Odpovídá dále za to, že jsou průběžně „vykrývány“ mezery v kvalifikaci zaměstnanců a průběžně stanoveny odpovídající vzdělávací a tréninkové potřeby. Personalista pak odpovídá za průzkum vzdělávacích a tréninkových potřeb, přípravu, realizaci a vyhodnocování forem přípravy a rozvoje organizovaných jak v pracovním procesu, tak i mimo něj. Při plnění těchto úkolů spolupracuje s výkonným managementem.

2.3.3 Učení

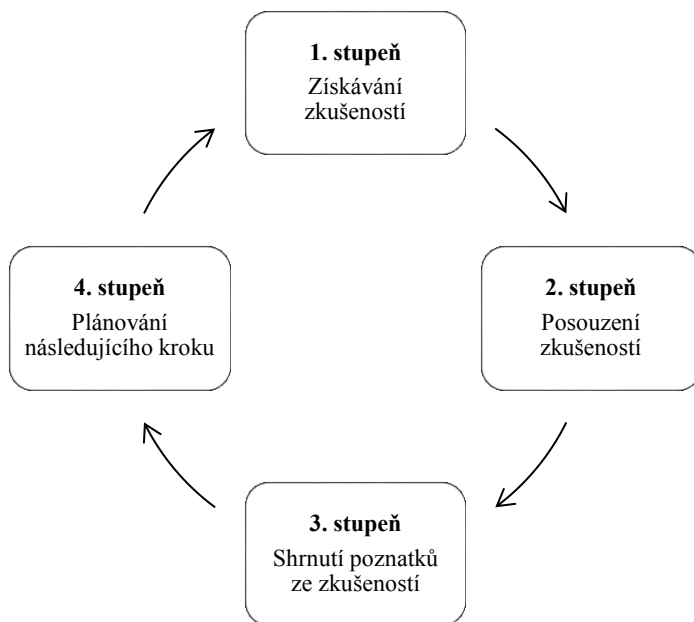
Učení je proces změny, který zahrnuje nové vedení a konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně (nevíme o tom). Nejpodstatnější věci pro život (řeč, vytváření vztahů apod.) se učíme spontánně. Spontánní učení rozšiřuje naše obzory, dáváme mu směr, zaměření organizovaným učením. I v práci se určitě množství podstatných věcí učí spontánně. Při koncipování rozvoje ve firmě se tedy orientuje nejen na organizované učení. Mix spontánního a organizovaného učení umožňuje dobře se přizpůsobit a být o krok napřed. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených rozvojových programů a vzdělávání je jeden ze způsobů učení. Vzdělávání je organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek i konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě se postupuje systematicky (Hroník, 2007).

- **Cyklus učení**

Aktivity, procesy a vztahy učení jsou integrovány v procesu rozvíjení lidí ve firmě. Jedná se o rozhodující organizační proces, jehož nejzávažnějšími výsledky pro firmy jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost. Pro jednotlivce jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost. V důsledku praxe či zkušeností, dochází k relativně stálé změně v chování, tento proces je nazván učení se (Armstrong, 2007).

Cyklus učení zahrnuje čtyři stupně, které jsou znázorněny ve schématu 2. 1.

Schéma 2. 1 Cyklus učení



Zdroj: FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6. Str. 184.

1. stupeň – získávání zkušeností

Tento způsob učení může být reaktivní, kdy zkušenosti „přichází samy“ nebo proaktivní, kdy člověk záměrně nové zkušenosti vyhledává.

2. stupeň – posouzení zkušeností

Pro naučení ze zkušeností je důležité zamyslet se nad tím, co se stalo.

3. stupeň – shrnutí poznatků ze zkušeností

Znamená utvoření si vlastního závěru ze zkušeností, nestačí se nad věcmi pouze zamyslet, ale také vyvodit důsledky, zeptat se, zda učení bylo efektivní a co by se popř. mohlo udělat jinak.

4. stupeň – plánování následujícího kroku

Je nutné dobré plánování, aby další úkoly byly lépe prováděny. Musí být stanoveny závěry a alespoň některé z nich budou příště použity jako základ dalšího jednání.

2.4 Formování pracovních schopností člověka

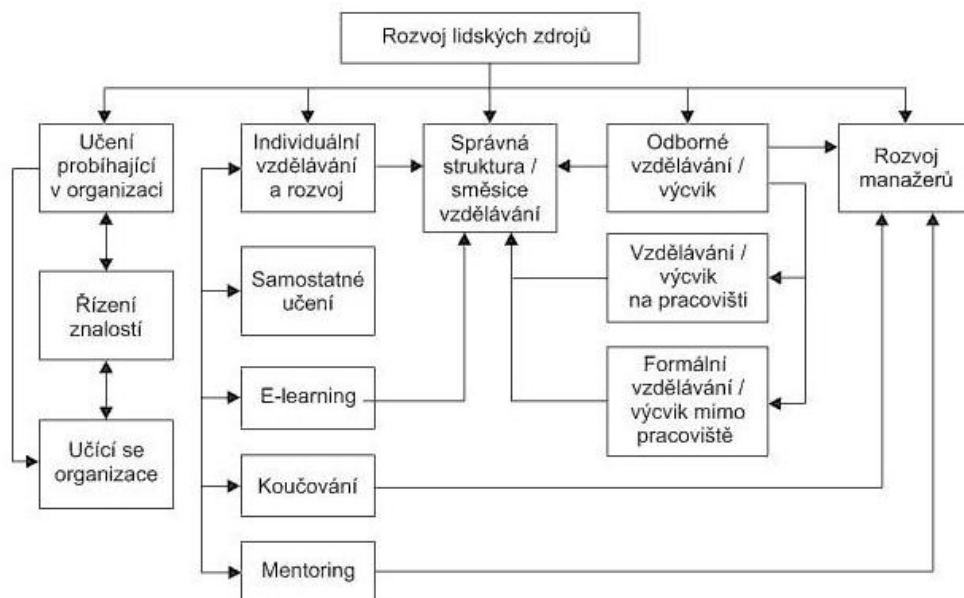
Je vhodné vycházet z dosavadních znalostí a zkušeností účastníků a spojovat novou učební látku s tím, co už znají. Dobrý způsobem je také začlenit praxi přímo do procesu učení, jelikož dospělý účastník se chce obvykle aktivně podílet na učebním procesu. Lektor by měl učební látku vykládat zajímavě, měl by apelovat na logické myšlení, rozvíjet aktivní učení a používat různé metody a prostředky, umožňující rozvíjení sebereflexe. Následná kontrola a hodnocení by měli dospělého účastníka spíše povzbuzovat k dalšímu učebnímu úsilí, než jej odrazovat (Barták, 2007).

Jde o aktivity, jež souvisí s prací, kterou zaměstnanec vykonává, či s organizací, ve které pracuje. Jsou součástí formování pracovních schopností člověka, Koubek (2010) rozlišuje tři oblasti:

- a) Oblast všeobecného vzdělávání – zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Tato oblast je orientována na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost.
- b) Oblast odborného vzdělávání, jinak také nazvána jako oblast formování kvalifikace, nebo také training. Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání a zahrnuje:
 - základní přípravu na povolání = příprava, v níž se firma angažuje, i když je většinou uskutečňována mimo firmu,
 - orientaci (prohlubování kvalifikace) – jde o proces přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům, vyvolaný změnami techniky a požadavky trhu,
 - přeškolení (rekvalifikace, retraining) = získávání nových schopností, které směřují k osvojení si nového povolání. Zvláštním případem je tzv. profesní rehabilitace, směřující k opětovnému zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav trvale nebo dlouhodobě brání vykonávat dosavadní zaměstnání,
 - doškolení (prohlubování kvalifikace) – přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům, vyvolaných změnami požadavků trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

- c) Oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace) – orientuje se na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Jak probíhá rozvoj lidských zdrojů je znázorněno ve schématu 2. 2.

Schéma 2. 2 Rozvoj lidských zdrojů



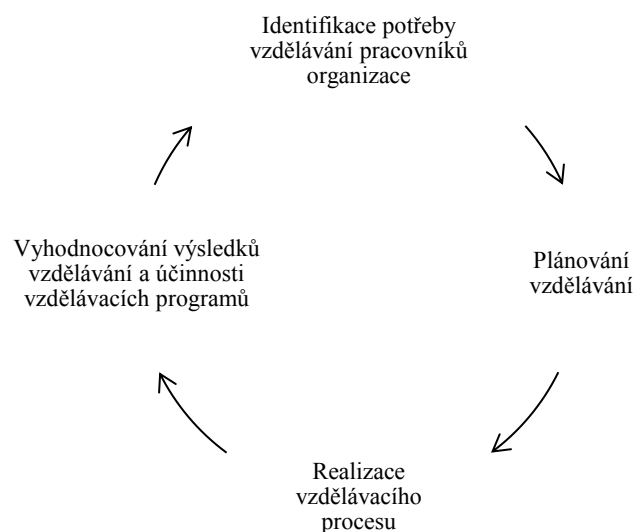
Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. Str. 444.

2.5 Cyklus vzdělávání

Systematické vzdělávání zaměstnanců rozeznává čtyři fáze. Proces začíná identifikací potřeby vzdělávaných zaměstnanců, následuje plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a poslední fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání. Pro firmu přináší spoustu pozitiv, a to například, že soustavně firmě dodává náležitě odborně připravené zaměstnance, podle specifických potřeb firmy, umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců, zlepšuje jejich kvalifikaci, znalosti a dovednosti. Zlepšuje produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání. Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců firmy, přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů a v neposlední řadě zlepšuje vztah zaměstnanců k firmě a zvyšuje jejich motivaci (Koubek, 2010).

Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je stále se opakující cyklus vzdělávání zaměstnanců, který zahrnuje čtyři na sebe navazující fáze. Zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a tím se vzdělávání soustavně zlepšuje. Postup je znázorněn ve schématu 2. 3.

Schéma 2. 3 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků firmy



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3. Str. 260.

2.5.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Individualita zaměstnance, jeho schopnosti, vlastnosti, talent, jeho postoje a přístup k řešení úkolů, to vše se promítne do jeho pracovního výkonu. Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka, které žádným měřením postihnout neumíme, proto je i fáze identifikace v této oblasti založena na odhadech a aproximativních postupech.

Obecně je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání představována jakýmkoliv nepoměrem mezi znalostmi a dovednostmi zaměstnance a tím, co vyžaduje pracovní místo. Abychom si o této disproporci mohli vytvořit přehled, potřebujeme znát údaje týkající se nejen celé firmy, jednotlivých pracovních míst a činností, ale i o jednotlivých zaměstnancích.

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců firmy například pomocí:

- analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků zaměstnanců týkajících se vzdělávání,
- analýzy požadavků vedoucích zaměstnanců na vzdělávání jejich podřízených,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- monitorování výsledků porad a diskusí,
- analýzy pracovních záznamů (Koubek, 2010).

Cílem analýzy potřeb je zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem, určení jaké metody a formy vzdělávání by napomohly ke zlepšení, identifikace silných i slabých stránek jednotlivců a týmů, stanovení priority požadavků na vzdělávání a rozvoj, ale také potřeba osobního a týmového rozvoje (Barták, 2007).

Jak tvrdí Hroník (2007), je nutné sladit zájmy jednotlivců se zájmy firmy. Rozlišuje dva typy metod:

a) Metody identifikace individuálních potřeb

Pro identifikaci individuálních rozvojových a vzdělávacích potřeb, lze využít množství subjektivních i objektivních metod. Subjektivní metody identifikace jsou založeny na sebeposouzení, při kterých je důležitý popis chování, zatímco metody objektivní identifikace jsou zaměřeny na zhodnocení druhými lidmi, kdy ne vždy se musí jednat o nadřízeného. Lze je dále specifikovat dle individuální potřeby a přání, požadavků vyplývajících z vykonávané funkce či očekávání a plánování profesního a kariérového růstu.

Mezi metody subjektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb patří:

- **Autofeedback**

Tato metoda není pouze diagnostická, ale umožňuje také změnu, jde o tzv. analýzu zpětné vazby. Spočívá v tom, že kdykoli se člověk odhodlá k určitému řešení dané situace, zaznamená si zároveň i to, co by mělo podle jeho předpokladů následovat. Po určitém časovém odstupu porovná své předpoklady se skutečnými výsledky a zjistí, že jsou často odlišné. Dostává tak cenné informace, v čem je opravdu dobrý a naopak. Variant autofeedbacku může být celá řada, například vlastní záznamy mohou být srovnány se záznamy jiné osoby (nadřízeného).

- **Styly učení**

Pokud zná člověk způsob učení, který mu nejvíce vyhovuje, je pak schopen přesněji formulovat způsoby naplnění jeho rozvojových cílů. Neexistuje pouze jeden správný způsob učení, a i ty se mění, proto je třeba zaměřit se na vlastní analýzu stylu učení s určitou periodicitou.

Mezi metody objektivní identifikace rozvojových a vzdělávacích potřeb patří:

- Development Centre

Na základě zjištěné úrovně znalostí, dovedností a schopností, ale také charakteristice osobnosti je navrhnout další postup při rozvoji zaměstnance. Slouží také k vytvoření kompetenčního profilu definovaných skupin a organizačních celků. Na základě tohoto profilu a výsledků může být vytvořen program i na úrovni potřeb celé firmy.

- 360° zpětná vazba

Je nástrojem pro identifikaci individuálních potřeb rozvoje a vzdělávání. Zpětnou vazbu poskytují zaměstnanci i lidé (interní i externí zdroje), kteří s ním v zaměstnání přicházejí často do kontaktu, kromě toho hodnotí i sám sebe. Podobně jako u Development Centre lze taktéž sestavit skupinový profil.

b) Metody identifikace potřeb firmy

Základní metodou identifikace potřeb firmy je benchmarking, jehož autory jsou především nadřizení. Jeho princip spočívá ve srovnání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně. Srovnání může probíhat i s jinými firmami, nastává zde však problém s dostupností dat.

2.5.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují předběžné plány, formulují se první návrhy programů, plánů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a specifikují, aby bylo možné vymezit oblasti, na něž se vzdělávání zaměří. Také koho se vzdělávání bude týkat a jaký je časový plán (Koubek, 2010).

Dle Dvořákové (2007) by měl dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců odpovédět na následující otázky:

CO má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu? – jaká témata je třeba zajistit. Vzdělávání by mělo zaměstnance posunout dále k získání nových kompetencí. Je vhodné, když je vzdělání specificky upraveno dle požadavků firmy.

KDO by měl být vzděláván? – jaká bude cílová skupina účastníků vzdělávání? Nejvhodnější je, aby cílová skupina byla homogenní a účastníci vzdělávání byli v podobném funkčním

zařazení, měli stejnou úroveň vědomostí a schopností. Velmi motivující také je, když se vzdělávání účastní i manažeři.

Jaké budou nejvhodnější METODY? Zvolit správnou metodu vzdělávání je velice důležitým krokem při vypracování návrhu vzdělávacího programu. Je nutno zvážit, zda budou použity techniky na pracovišti, nebo mimo něj, zda budou orientované spíše na aktivitu či pasivitu posluchačů atp.

KÝM bude vzdělávací program zabezpečen a řízen? – Kdo bude vzdělávat, závisí na tom, jestli firma využije externí vzdělavatele, nebo k tomu využije vlastního zaměstnance, kterou vzdělávací instituci případně využije, jaké bude organizační zabezpečení.

Jaký je ČASOVÝ HORIZONT vzdělávacího programu? – V rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční a jak dlouho bude trvat, zda se bude opakovat pravidelně, nebo půjde o jednorázovou akci, je totiž třeba vzít v potaz, kdy jsou pracovníci k dispozici.

KDE se bude vzdělávání odehrávat? – Zda bude vzdělávání realizováno uvnitř nebo mimo firmu, v daném vzdělávacím zařízení apod. Pokud je zvoleno vzdělávání mimo firmu a jedná se delší časový horizont, je třeba zajistit ubytování a stravování.

Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání? – Je potřeba započítat nejen přímé náklady na studijní materiál, ubytování, stravu, dopravu, ale také čas vynaložený zaměstnanci a školení.

Jak budeme zjišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu? – Jaké metody budou při hodnocení využity a kdo bude hodnotit. Hodnocení vzdělávání je velice důležitou částí vzdělávacího procesu, zjistíme, zda vzdělávání poskytlo určité přínosy a jak bylo efektivní.

2.5.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení plánovací fáze cyklu vzdělávání, je možné začít s realizací, která se skládá z několika nezbytných prvků. Dle Vodáka (2011) jsou prvky procesu realizace vzdělávání cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Cíle vzdělávacího procesu

Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, definovat normy pro posouzení, měly by jasně určit, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat, jaké budou jeho přínosy nejen pro zaměstnance ale i pro celou firmu. Při stanovení cílů je nutno brát zřetel na to, zda jsou opravdu dosažitelná, aby nedošlo k velkému zatížení účastníků. Je také vhodné, aby

účastníci byli předem seznámeni se záměry a cíli kurzu, protože to může vést ke zvýšení jejich motivace.

Program

Neméně důležitou složkou ve fázi realizace je tvorba kvalitního programu vzdělávání. Musí být přizpůsoben konkrétním požadavkům a musí obsahovat harmonogram, obsah (témata) a jaké metody a pomůcky budou použity. Pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je třeba umožnit účastníkům vyjádřit se ke všem částem programu, aby tak mohly být odstraněny případné nejasnosti.

Motivace

Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je jimi akceptován program, je třeba přihlédnout k motivaci účastníků k učení. Je zapotřebí zvýšit jejich motivaci, protože ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti, ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Pokud je zaměstnanec dostatečně motivován, je ochoten učit se stále novým věcem, rozvíjet se a přizpůsobovat se potřebám firmy.

Mezi motivační faktory vzdělávání se například řadí zlepšení postavení v týmu (skupině), vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod, pracovní postup, či získání kvalifikace (titulu).

Účastníci

Klíčovým prvkem vzdělávacího procesu jsou samotní účastníci vzdělávací aktivity. Každý z nich má vlastní styl učení a individuální přístup. Aby učení bylo efektivní, je nezbytné pochopit, jak se lidé učí, proto byly dle výsledků studia definovány čtyři základní styly učení.

a) Aktivisté

Rádi přijímají nové zkušenosti, aktivně se zapojují do nových úkolů a nadšeně se účastní všeho co se děje, naopak nemají rádi dlouhodobé a stereotypní činnosti.

b) Reflektor

Tato osoba ráda stojí v pozadí. Pozorují nové zkušenosti a zážitky z různých úhlů, shromažďují a zkoumají údaje a posléze dochází k závěrům.

c) Teoretici

Aplikují svá pozorování v podobě logických teorií. Problémy řeší logicky, krok za krokem. Mají sklon k perfekcionismu.

d) Pragmatici

Chtějí vyzkoušet nové nápady, pátrají po nových myšlenkách, experimentují, zkouší, zda nové teorie fungují a vše chtějí vyzkoušet v praxi.

Efektivita a ochota k učení je podle Vodáka (2011) ovlivňována více faktory, které řadíme do tří základních skupin. Jde o faktory:

- Fyzické – zde patří zdravotní stav, kondice. Také stav smyslů, zejména zrakového a sluchového, krevního oběhu. Vše co by mohlo ovlivnit schopnost vnímání a učení, mimo jiné také stres či vážná choroba.
- Emocionální – podpora a motivace ze strany vedení, kolegů či rodiny velice ovlivňuje schopnost lidí učit se a měnit se.
- Intelektuální – pokud jsou dosavadní vědomosti v souladu s nově získanými, je snadnější na ně navázat a stavět na nich. Učení se tak stává kvalitnější a pro účastníky lépe pochopitelné.

Metody vzdělávání

Výběr vhodné metody je velice důležitou fází cyklu vzdělávání. Současné metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně.

Metody vzdělávání řadíme do dvou velkých skupin podle toho, zda vzdělávání probíhá na pracovišti, či mimo něj. Podle Koubka (2010) jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti („on the job“) vhodnější pro vzdělávání kvalifikačně méně náročných profesí a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) se používají častěji ke vzdělávání vedoucích zaměstnanců a specialistů.

a) Metody „on the job“

- Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o jednorázový zácvik nového či méně zkušeného zaměstnance, který si pozorováním a napodobováním osvojí pracovní postup od zkušenějšího zaměstnance. Výhodami jsou rychlý zácvik a pozitivní vztah mezi zaměstnanci, nevýhodami naopak její krátké působení a také to, že vzdělávání probíhá často pod tlakem pracovních úkolů.

- Coaching

Představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce. Umožňuje úzkou spolupráci a zlepšuje komunikaci.

- Mentoring

Je obdobou coachingu. Zaměstnanec si sám vybírá rádce (mentora), ten v případě, že je ochoten fungovat jako mentor, se stává jeho patronem. Radí zaměstnanci, stimuluje jej a pomáhá mu v jeho kariéře. Existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

- Counselling

Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování. Vytváří se zpětná vazba a silnější vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Nevýhodou je větší časová náročnost.

- Asistování

Vzdělávaný je přidělen jako pomocník zkušenému zaměstnanci. Pomáhá mu, učí se od něj a postupně se podílí na práci ve stále větší míře, dokud není schopen vykonávat práci zcela samostatně.

- Rotace práce

Vzdělávaný zaměstnanec plní na určitou dobu pracovní úkoly v různých částech firmy. Zaměstnanec rozšiřuje své zkušenosti a zároveň získává schopnost vidět problémy firmy komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Dvořáková (2007) dále rozeznává dvě formy rotace práce a to na horizontální (střídání práce na stejné úrovni řízení) a na rotaci vertikální (v rámci jiného stupně řízení)

- Pracovní porady

Jde o výměnu zkušeností a prezentaci názorů. Účastníci se seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé firmy.

b) Metody „off the job“

- Přednáška

Rychlé zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

- Seminář

Jedná se o typ přednášky spojené s diskusí, objevují se nápady a řešení problémů.

- **Demonstrování**

Znamená praktické, názorné vyučování, které zprostředkovává znalosti a dovednosti za použití např. počítačů, nebo trenažérů. Školení pracovníci si mohou vyzkoušet své dovednosti v prostředí, ve kterém jim nehrozí způsobení závažnějších škod.

- **Případové studie**

Jednotliví účastníci vzdělávání studují komplexní případové studie, zaměřené na organizační problém, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení tohoto problému. Variantami mohou být workshop (skupinové cvičení, řešení problému v týmu) a brainstorming (každý z účastníků navrhne způsob řešení problému a po předložení návrhů je uspořádána diskuze a hledá se optimální řešení).

- **Simulace**

Metoda zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Účastníci školení dostanou podrobný scénář a během určité doby musí učinit řadu rozhodnutí.

- **Hraní rolí**

Jinak také nazváno jako manažerské hry, je metodou rozvíjející praktické schopnosti. Účastníci si osvojují určité sociální role a žádoucí sociální vlastnosti.

- **Assessment centre**

Jinak také nazváno jako development centre (diagnosticko-výcvikový program) – moderní, vysoce hodnocená metoda. Takto vzdělávaní zaměstnanci plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly jsou často generovány a vyhodnocovány počítačem. Po vyhodnocení je účastník seznámen s optimálním řešením problému a tak může snadno konfrontovat svá řešení a dále se zlepšovat.

- **Outdoor training**

Můžeme označit jako „učení se hrou“. Manažeři hrají hry a přitom se učí manažerským dovednostem. Po splnění úkolu se diskutuje o případných vylepšení.

- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)**

Význam této metody vzrůstá s rozšiřováním internetu. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci a poskytují vzdělávaným zaměstnancům velké množství informací, nabízí různé testy a cvičení, usnadňují učení pomocí schémat, obrázků a grafů. Dnes již existuje mnoho počítačových vzdělávacích programů. Ať už je řeč o klasickém vzdělávání, či vzdělávání

pomocí e-learningu, stále jsou vždy přítomné elementy, ze kterých se vzdělávání skládá. Patří zde kontext (kultura a strategie firmy), student (teorie a styly učení), lektor (jeho strategie a taktiky učení), obsah a jeho struktura, prostředí (např. virtuální či outdoorové). Probíhá v alternativním prostředí a používá jen jiné učební pomůcky, ovšem řada účastníků vzdělávání upřednostňuje osobní kontakt před časem stráveným u obrazovky, zejména v případech, kdy pracovníci u ní tráví většinu své pracovní doby. Proto se objevily nové trendy a to zejména kombinace e-learningu a prezenčního studia (Hroník, 2007).

Jednotlivými typy podle Armstronga (2007) jsou:

- samostatný, separovaný e-learning, kdy vzdělávací osoba využívá technologií, ale není v dané chvíli napojena na instruktory či jiné vzdělávací osoby,
- živý e-learning – vzdělávající se osoba a instruktor jsou v dané chvíli při použití této technologie v kontaktu, ale jsou na různých místech,
- kolaborativní, kolektivní e-learning – jedná se o diskusní fóra a chaty mezi učícími se osobami. Sdělují si své poznatky, návrhy řešení, spolupracují a pomáhají si navzájem.

Mezi výhody e-learningu patří bezbariérový přístup, umožňuje propojení lidí z různých regionů, snižuje tak náklady například na cestovné, stravné, ubytování a šetří tak i čas. Všichni dostanou stejné informace, zdarma jsou zpřístupněny zdroje studijních materiálů, nabízí možnost v krátkém okamžiku vzdělávat velké množství lidí, zprostředkovává užitečné diskuze, zvyšuje aktivitu účastníků a nabízí možnost ověření efektivity studia.

- Výukové filmy

Jako další z možných, většinou doplňkových metod uvádí Hroník (2007) výukové filmy. Jsou většinou krátké, ve formě příběhů s jednoduchým dějem. Další možností je využití hraných filmů ve vzdělávání, kdy se nejprve promítne film (nebo jeho konkrétní část) a poté se uskuteční diskuze.

c) Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště

Armstrong (1999) uvádí třetí typ metod, které jsou praktikovány jak na pracovišti, tak i mimo něj. Řadíme zde instruktáž, otázky a odpovědi, pověření úkolem, projekty apod. Dvořáková (2007) zde například také řadí:

- Samostudium

Nevyžaduje osobní účast v určitém čase a ukončení v předem stanoveném termínu. Bývá využíváno spíše staršími a zkušenějšími zaměstnanci, kteří jsou ochotni si rozšiřovat své znalosti, vědomosti a zkušenosti.

- Action Learning

Vychází z filozofie učící se organizace. Řeší se každodenní problémy, využívá se připomínek spolupracovníků a nadřízených. Hledá se způsob, jak řešit dosud neznáme situace a problémy, rozvíjí se týmová spolupráce. Jedinou nevýhodou je pomalejší postup.

- Trainee program

Zjištění silných a slabých stránek uchazeče o určitou pozici, na základě zjištěných nedostatků je doškolen v oblastech, které jsou pro danou pozici nutné. Metoda kombinuje prvky rotace práce a vzdělání mimo pracoviště.

2.6 Současné trendy ve firemním vzdělávání

Firemní vzdělávání tvoří souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných organizací se záměrem doplnit, zvýšit nebo změnit kvalifikaci zaměstnanců a odstranit tak rozdíl mezi aktuální a požadovanou mírou jejich kompetencí (Tureckiová, 2010). Pod pojmem kompetence se dnes dle Vetešky (2008) v odborné terminologii rozumí specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývajících odpovědností za důsledky rozhodnutí, současně možnost vyjádřit se k nějakému problému. To vše jednotlivci využívá k úspěšnému řešení nejrozumnějších úkolů a životních situací, umožňují mu osobní rozvoj a je ve svém životě úspěšně schopen rozvíjet a uplatňovat svůj „lidský kapitál“.

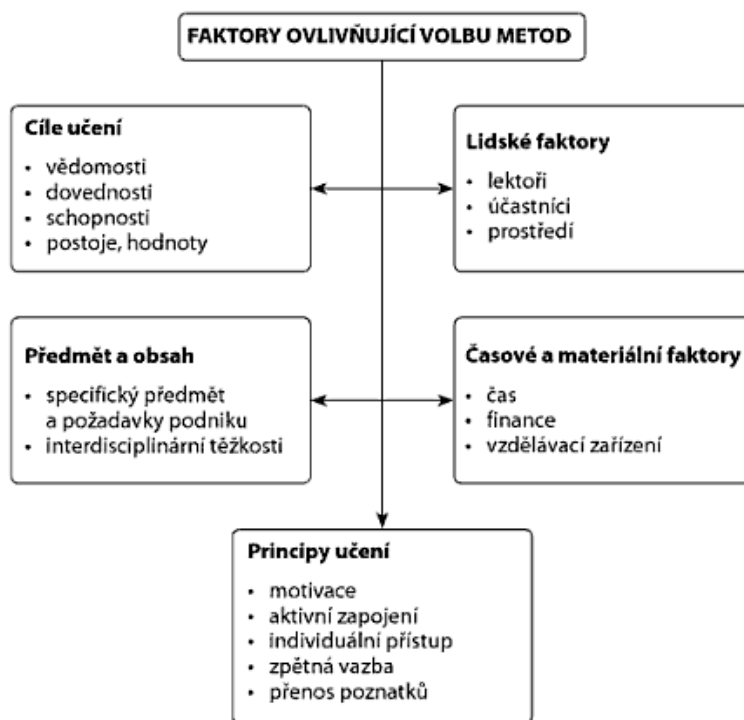
Jak tvrdí Tureckiová (2010), konkrétní podoba firemního vzdělávání je ovlivňována nejen vnějším, ale i vnitřním prostředím firmy. Týká se například její vize, strategie a politik zabývajících se lidským kapitálem. Novější pojetí podpory rozvoje lidského potenciálu je předmětem více či méně intenzivního zkoumání. Zaměření například na tzv. tréninkové aktivity, které prezentují zprostředkování znalostí resp. zkušeností a dovedností, jež mohou být aktuálně využity v praxi účastníků. Pro zaměstnance s nadstandardním výkonem patří k typickým vzdělávacím aktivitám například skupinové koučování, mentoring či účast na projektech. Efektivní a stále více žádaný je také přístup ke vzdělávání prostřednictvím e-learningu – elektronického vzdělávání. Je to proces využívající informační a komunikační

technologie k tvorbě kursů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.

Svět práce se rychle až dramaticky mění, některé profese vznikají a jiné zanikají, u většiny ostatních se průběžně mění požadavky kladené na jejich efektivní výkon, včetně kvalifikačních požadavků. Autorka dodává zajímavý závěr, že je nutné permanentně se učit, ale i zapomínat, protože se čím dál častěji setkáváme s tím, že dříve naučené přestává platit.

Výběr vhodných metod je determinován různými faktory, které jsou zobrazeny ve schématu 2. 4.

Schéma 2. 4 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8. Str. 112.

Lektori

Aby bylo zajištěno kvalitní vzdělávání, musí ho provádět zkušený lektor. Dráha lektora může začít v poměrně mladém věku, ovšem musí vlastnit jisté osobní předpoklady. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností, jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. V několika posledních letech došlo k posunu od lektora/trenéra k lektoru/koučovi. Lektor by měl být důvěryhodný a věrohodný, nemůže být

tím, kdo se snaží rivalizovat, naopak je pro něj charakteristický partnerský přístup, je tím, který definuje různé situace, zároveň je však i vedoucí. Lektori jsou většinou vybíráni podle svých znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů, i když právě osobnostní předpoklady lektorů jsou významnou součástí kvalitního vzdělávání. Dalším významným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence. Znamená to, jak dokáže lektor komunikovat s účastníky vzdělávání, zda umí dobře fungovat v mezilidských vztazích, jak zvládá emoce a jaký má cit pro situaci. Dobrý lektor by měl hodně poslouchat, podporovat, povzbuzovat, poskytovat reálnou zpětnou vazbu, měl by být trpělivý, schopný a ochotný odpovídat na otázky a ujasňovat nejasnosti účastníků vzdělávání. Měl by respektovat individualitu každého z účastníků, snažit se podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru. Mezi nástroje a učební pomůcky, které lektor může použít při vzdělávání, patří například powerpointová prezentace, kniha, skripta, pracovní sešity či paměťové karty. Je na lektorovi, jakou formu učebních pomůcek zvolí, měl by však myslet na jejich atraktivitu a užitečnost, není také vhodné, aby byli účastníci předávkováni různými učebními materiály a technickými pomůckami (Hroník, 2007).

2.7 Hodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu

Hodnocení slouží k tomu, abychom zjistili, do jaké míry bylo dosaženo firemních cílů v oblasti vzdělávání a rozvoje a také k jakému růstu rozvoje a výkonu jednotlivců i týmů došlo. Podle Bartáka (2007) mimo jiné hodnotíme porovnání ceny vzdělávací akce s jejími výsledky, do jaké míry byly splněny vzdělávací cíle i cíle účastníků, zda byla naučená látka správně přenesena na pracoviště, do jaké míry pomohlo naučené a osvojené zlepšit pracovní výkon, přínos vzdělávání a rozvoje pro efektivitu firmy, ale také vhodnost použitých metod a jejich kombinace.

Hlavním problémem při vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu se podle Koubka (2010) opět stává stanovení kritérií hodnocení, jelikož tyto charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné. Nicméně známe různá kritéria a postupy pro vyhodnocování těchto výsledků a aktivit. Mezi nejpoužívanější patří porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu, ať už bezprostředně po ukončení či s určitým odstupem. Velkou nevýhodou je obtížné sestavení testu, který by objektivně změřil úroveň znalostí a dovedností, také výsledky testu mohou být ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného, aniž by vypovídaly o skutečném přínosu vzdělávací aktivity. Dalším způsobem vyhodnocování může

být monitorování vzdělávacího procesu, který není příliš spolehlivý. Hodnotí se vhodnost zvolených metod a postupů, ale také práce vzdělavatelů. Problémem je možnost subjektivního hodnocení odborníky-pozorovateli, příznivěji bývají hodnoceny takové metody a postupy, které nevyžadují příliš úsilí a aktivní účast. Nejméně přínosným vyhodnocováním se zdá být kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, jako například poklesu prováděných chyb či zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Vyhodnocování efektivnosti vzdělávání sleduje dva cíle:

- Za prvé jde o funkci kontrolní, která ověřuje, zda byl školící proces ten nejefektivnější z nabízených z hlediska nákladů a slouží k předložení návrhů na zlepšení budoucích vstupů, tj. organizační a institucionální podpory školení (formou získávání okamžité zpětné vazby od účastníků školení, kteří hodnotí např. zvolenou metodu, výkon školitele, vhodnost vybrané lokality nebo celkovou organizaci akce).
- Za druhé pak slouží k zjišťování toho, zda pod vlivem vzdělávání dochází k dlouhodobému zlepšování či trvalé pozitivní změně pracovního výkonu. (Dvořáková, 2007). Složitější než odpověď na otázku po přínosech vzdělávání u jednotlivce je odpověď na stejný dotaz a otázku návratnosti u podniku. Přínosy u jednotlivců má smysl sledovat pouze tehdy, existují-li zároveň přínosy i pro podnik. V tomto ohledu je účinné rozlišit finanční přínosy investice a přínosy, které není možné a snadné přímo finančně vyčíslit a které jsou tedy spíše kvalitativního charakteru (např. zlepšení chování vůči zákazníkovi, vyšší morálka a loajalita, vyšší flexibilita, ...) (Vodák, 2011).

Podle Folwarczné (2010) je proces vyhodnocování složen s následujícími kroky:

- a)** Definice výsledků, kterých má být dosaženo – co od vzdělávání očekáváme, co nového by měli zaměstnanci po ukončení vzdělávací aktivity umět nebo znát.
- b)** Transformace potřeb v cíle – cíle zahrnují potřeby vzdělávání a rozvoje ve firmě, v rámci pracovního místa a potřeb samotných zaměstnanců.
- c)** Zajistit, aby každý z účastníků (zaměstnanci, vedoucí pracovníci a lektori) věděl od začátku, jaký je cíl vzdělávací aktivity.
- d)** Výběr vhodných metod – cílem je využít takové metody, podle kterých bychom mohly porovnat skutečné výsledky s původními cíli.

e) Vyhodnocení vstupů - ve chvíli, kdy je vzdělávání u konce, obdrží účastníci hodnotící formulář (tzv. happy sheets), který slouží k vyjádření názoru účastníků o tom, jaký dojem na ně program udělal. Ve formulářích jsou většinou otázky týkající se kvality lektora, učebních pomůcek, firmy, programu, atd. Dále se vyhodnocuje, co nového se účastníci dozvěděli a jak na ně celý program působil. Účastníci tak porovnávají výsledek vzdělávání se svou počáteční představou.

f) Vyhodnocení výstupů – na výstupy se lze dívat ze dvou hledisek, a to zda byli dosaženy cíle, které jsme si stanovily při identifikaci potřeb a zda byly náklady na vzdělávání využity opravdu efektivně.

g) Využití výsledků - ty výsledky, které získáme v rámci vyhodnocení, můžeme použít při dalším cyklu vzdělávacích aktivit. Díky tomu můžeme dojít ke stálému zlepšování a eliminovat negativní stránky vzdělávacího programu.

2.8 Návratnost investovaných nákladů

Mezi základní motivy vedoucí management organizací k investicím do vzdělávání zaměstnanců patří vědomí, že vzdělávání je významným prvkem zvyšování konkurenční schopnosti firmy, je způsobem zajištění požadované úrovně vědomostí a dovedností, podporuje růst motivace zaměstnanců firmy, pomáhá lépe zvládat změny současného dynamického působení trhů, je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti nejen jednotlivců, ale i týmů a celé firmy (Vodák, 2011).

2.8.1 Náklady na vzdělávání

Náklady na jednotlivce za školení jsou jednoznačně nejvyšší u vrcholových manažerů. Je to dáno tím, že častěji navštěvují zahraniční konference, studují nákladné manažerské vzdělávací programy či využívají externí kouče. Největší část celkových nákladů na školení však připadne na školení specialistů, kterých je ve firmách většinou mnohem více než vrcholových manažerů. Řada společností však tyto údaje není schopna vyčíslit. Pokud náklady na školení sledují, tak často pouze hromadně, nikoliv po jednotlivých kategoriích zaměstnanců.

Do nákladů spojených se vzdělávacím procesem je potřeba, aby se do nich zahrnuly i náklady související s procesem vyhodnocování. Musí se tedy počítat s přímými osobními náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné; dále náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb, na

vývoj učebních aktivit, dále náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky; náklady na přípravu a kopírování materiálů a na externí moderátory a lektory (Hroník, 2007).

2.8.2 Přínosy vzdělávání

Značná výše rozpočtových nákladů na vzdělávání způsobuje, že manažeři často sledují jen náklady na účastníka, případně celkové náklady vzdělávacího programu a uvažují o způsobu jejich zkrácení s cílem snížení podnikových nákladů.

Není správné posuzovat efektivitu vzdělávací aktivity jen na základě vyčíslených údajů. Je vhodné zvolit opačný postup a začít sledovat přínosy vzdělávání, které zahrnují především:

- Lepší využití potenciálu zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnancům pomáhá k tomu, aby se stali více flexibilnější, přizpůsobivější a proaktivnější.
- Lepší využití zařízení a systémů. To zahrnuje seznámení s používanými technologiemi.
- Zvýšení výkonu.
- Snížení fluktuace.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků.

Měření návratnosti investic patří k nejobtížněji proveditelným i přesto, nelze ignorovat. Management nejlépe rozumí číselnému vyjádření přínosů různých programů v podniku. Žádný podnik se bez investic do vzdělávání neobejde, chce-li obstát v konkurenčním boji. Cílem je neustálé zlepšování. Aby bylo možné něco zlepšovat, je třeba naučit se dobře měřit. Měření významně ovlivňuje motivaci lidí. Nestačí pouze, aby zaměstnanec získané znalosti a dovednosti použil do vlastní praxe, ale je nezbytné, aby tento transfer přinášel hodnotu zákazníkovi, což se pak projeví na hospodářských výsledcích firmy. Jednou z podmínek efektivního motivačního systému je zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce a zároveň zvýšení stability zaměstnance, vyplývají nám z toho dvě proměnné, pomocí nichž můžeme měřit efektivitu vzdělávání. Dle Hroníka (2007) je o nárůst variabilních složek mzdy a o míru fluktuace.

K nejčastěji používaným metodám dle Vodáka (2011) patří rentabilita, návratnost investic a čistá současná hodnota.

Metoda rentability umožní přímo odhadnout, jaké množství zdrojů bude do začátku akce poskytnuto. Po několika dnech se přínos akce zhodnotí a podle výsledků se vzdělávací program ukončí nebo se investují zdroje další.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{Investovaná částka}}$$

Doba návratnosti (DN) představuje jednoduchou a často používanou metodu. Jde o zjištění takového období, za něž rok příjmů přinese hodnotu, která se vyrovná původním nákladům na investici.

$$\text{DN} = \frac{\text{Náklady na investici}}{\text{Roční cash flow}}$$

Čistá současná hodnota zohledňuje faktor času. Zatímco náklady na investici jsou vynaloženy v krátké době, příjmy z investice nám mohou plynout až po dobu několika let. Metoda čisté současné hodnoty dokáže říci, zda se nám investice vyplatí či nikoliv.

Vodák (2011) uvádí i méně časté přístupy, jak posoudit efektivnost investic. Patří mezi ně:

- **Metoda 7 kroků**, která ulehčuje převod přínosů vzdělávání na finanční hodnoty, kdy je potřeba určení konkrétního nedostatku (mezery výkonnosti); přiřazení finanční hodnoty každé z výše uvedených jednotek mezery výkonnosti; výpočet mezery výkonnosti (např. počtu chyb, stížností od zákazníků apod.); výpočet změny ve výkonnosti po realizovaném vzdělávání; výpočet roční změny ve výkonnosti (je nutno brát v úvahu i sezónní vlivy); vyčíslení roční hodnoty efektu změny výkonnosti za jednotku a zjištění návratnosti investic v rocích.
- **Statistický a dynamický postup** výpočtu efektivnosti investice. Za statistický přístup můžeme považovat porovnání s tím, co by se získalo, kdyby se stejná částka vložila na

účet v bance. „Očekávané přínosy z investice a vstupní náklady jsou diskontovány úrokovou mírou za dané období.“ V případě, že jsou výnosy z investice vyšší než přínosy, pak jde o kladnou návratnost investice. Dynamický postup na rozdíl od statického bere v úvahu kvalitu a vliv vzdělávacího programu na změnu výkonnosti. Při tomto postupu vycházíme z požadavku rozpočtu nákladů a užitků, přičemž hledáme odpověď na otázku, jaká minimální úroveň vzdělávání je nezbytná k dosažení úhrady nákladů a vzdělávání.

- **Shrnutí**

V současné době se nároky na pracovní pozice velmi rychle mění. Pouze vysoce kvalifikovaní zaměstnanci si mohou vybírat, kde chtějí pracovat. Situace na trhu práce není příliš příznivá, nezaměstnanost dosahuje vysoké úrovně a volných pracovních míst je málo. Ovšem stále platí, že zaměstnanec se širším portfoliem znalostí a dovedností, má větší možnost se na tomto trhu uplatnit než zaměstnanec, který disponuje pouze základními vědomostmi a zručnostmi.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro podnik jedním z klíčových procesů, kterému by měl věnovat dostatečnou pozornost. Jde o nepřetržitý proces od nejnižších pozic až po top manažery. Odlišují se rozsahem, formou vzdělávání a financemi vynaloženými na vzdělávání. Doba, kdy bylo vzdělávání spjato pouze s výkonem povolání a s vyděláváním peněz (vzdělávání pomocí školní docházky) je dávno pryč. V současné době je potřeba vzdělávat se v jakémkoliv věku, ať už se jedná o zručnost práce s počítačem a internetem, či o znalost cizího jazyka.

Vzdělaní a kvalifikovaní zaměstnanci vykonávají svou práci efektivněji a kvalitněji, výsledkem jsou spokojení zákazníci, a proto tyto zaměstnanci přinášejí pro podnik velký přínos. Pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců je potřebné mít správně nastavený systém vzdělávání a rozvoje ve firmě.

V následující kapitole je zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje ve firmě ČEMAT, porovnání s nastudovanými materiály a identifikace problémových míst. Zjištění, zda jsou pracovníci s něčím nespokojeni a čím by chtěli systém vzdělávání a rozvoje zlepšit, popřípadě rozšířit. Na základě zjištěných nedostatků budou navržena možná opatření, která povedou ke zkvalitnění stávajícího systému.

3 Charakteristika firmy

ČEMAT trading, spol. s r. o.

Čs. armády 184

735 51 Bohumín

IČO: 60776480

DIČ: CZ60776480



3.1 Historie

Firma byla založena v roce 1994 jako firma zabývající se manipulační technikou. Soustředila se v prvních letech svého fungování hlavně na obor vysokozdvizných vozíků, vč. jejich prodeje, oprav, repasování celých vozíků i dílů. Společnost zakládal a od prvopočátku stál ve vedení společnosti Ing. Kamil Černý, který pak dále v zájmu dalších a zároveň souvisejících aktivit s aktivitou společnosti ČEMAT, s.r.o.

V roce 1995 to byla společnost T.B.Company s.r.o. (tehdy pod názvem CLARK SERVIS, s.r.o.), která se větší mírou začala soustředit na trhu VZV, získala postupně výhradní zastoupení pro prodej několika významných zahraničních značek. V roce 1997 byla založena společnost ČEMAT trading, spol. s r.o., která se stala významným obchodním partnerem v oblasti manipulační techniky. V počátcích se soustředila rovněž na VZV, zejména na jejich příslušenství a komponenty, později začala pronikat i do oblasti stavebních strojů. V roce 2000, z důvodu potřeby rozšíření aktivit za hranice ČR, vznikla společnost ČEMAT, s.r.o. se sídlem v Martině na Slovensku. Aktivita této společnosti jsou shodné s ČEMATy působícími v ČR.

3.2 Současnost

Firma ČEMAT působí na trhu přes 15 let a zaměřuje se na široké portfolio příslušenství a služeb určených pro manipulační a stavební techniku. Sídlo firmy se nachází na okraji Bohumína, asi 8 km od Ostravy. Spolupracuje s největšími světovými výrobci, realizuje například prodej přídatných zařízení a zvedacích plošin BOLZONI AURAMO, kol, pneumatik a pryžových pásů SOLIDEAL, nosných vidlic KENHAR a CASCADE, sedaček SEAT či katalyzátory DCL. K dalším aktivitám společnosti patří služba lisování super-

elastických pneumatik přímo u zákazníka pomocí mobilních lisů, montáž přídatných zařízení, také jejich pronájem či unikátní služba plnění pneumatik hmotou RELY, která zabrání vzniku defektů. Nabízí také možnost sestavení návrhu na realizaci komplexních technických řešení. Ke každému produktu je samozřejmostí poskytnutí odborného poradenství, montáž, záruční i pozáruční servis.

Regionálně firma ČEMAT působí ve všech regionech České republiky prostřednictvím svých obchodních zástupců a mechaniků. Prodej zboží je řízen z hlavního skladu právě v Bohumíně, za podpory logistického skladu v Praze, čímž je dosaženo rychlých dodávek všem zákazníkům. Management spolu se všemi zaměstnanci firmy je kdykoliv připraven kvalitně a efektivně řešit jakékoliv požadavky jejich zákazníků podle filosofie zákaznicko-orientované společnosti. Její motto zní: „Vy zvedáte náklad, my Váš komfort“.

V minulosti se společnost ČEMAT s. r. o., soustředila především na růst a rozvoj svých obchodních aktivit a dosahování pozitivních ekonomických výsledků nutných pro další rozvoj a zvyšování tržeb. V současné době při rostoucím konkurenčním tlaku přiměly vedení společnosti k realizaci vytvoření školicího střediska v Bohumíně. Cílem je vytvoření pracovního týmu s nadprůměrnými schopnostmi a znalostmi, který bude dobře připraven pro udržení stávajících tržních pozic a další plánovanou expanzi.

3.3 Základní hodnoty a cíle

- Cíl firmy

Hlavním cílem firmy je uspokojit každého zákazníka prostřednictvím kvalitních služeb a produktů, které zajistí plně kvalifikovaný tým zaměstnanců.

- Motto

„Vy zvedáte náklad, my Váš komfort“

- Vize

Stát se do roku 2015 jednou z nejvýznamnějších a nejvyhledávanějších firem v oblasti příslušenství k manipulační technice a stavebním strojům, progresivně a inovativně reagující na změny trhu, s majoritním tržním podílem u většiny produktů, na celém území České a Slovenské republiky, s působností v rámci střední Evropy a dosahovat tak obrátu min. 200 mil. Kč ročně.

- Hodnoty

Orientace na zákazníka - komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky, úsilí o maximální vstřícnost a flexibilní přístup.

Výkon a kvalita – poskytování kvalitnějších služeb a produktů v porovnání s konkurenčními subjekty.

Profesionalita – veškeré odborné zkušenosti a schopnosti jsou uplatňovány ve prospěch zákazníků.

Spolehlivost – výrobek je předán v odpovídající kvalitě a ve smluveném čase.

3.4 Osvědčení kvality

- Certifikáty

ISO 9001:2009 Systém managementu kvality

OHSAS 18001:2008 Systém managementu bezpečnosti a OZPP

ISO 14001:2005 Systém environmentálního managementu

- Ekologie

Program trvalé udržitelnosti společnosti ČEMAT se zaměřuje na snížení negativních vlivů jejich podnikatelských aktivit na životní prostředí.

Kontinuální ekologicky šetrná likvidace ojetých pneumatik.

3.5 Hlavní zákazníci

Firma ČEMAT zajišťuje prodej svých výrobků nejen po celé České republice, ale stále více rozšiřuje svou působnost i do zahraničí. Mezi hlavní zákazníky firmy ČEMAT patří: Toyota Material Handling CZ s. r. o.; Volvo stavební stroje Czech s. r. o.; Škoda auto, a. s.; Bobcat CZ, a. s.; Ferrit s. r. o.; Jungheinrich (ČR) s. r. o. a mnoho dalších.

3.6 Organizační struktura

Vrcholový management firmy se skládá z funkcí jednatele firmy, ekonomické ředitelky a výkonného ředitele firmy. Členy managementu jsou také: obchodní ředitel firmy, vedoucí pobočky v Praze i Bohumíně, produktoví manažeři jednotlivých útvarů a manažerka marketingu. Další složkou THP pracovníků jsou obchodní zástupci jednotlivých krajů České

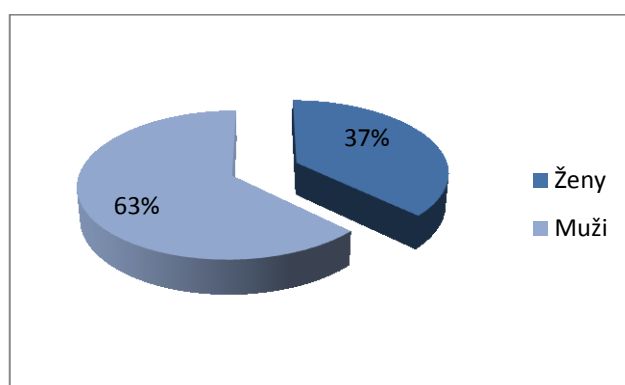
republiky, asistentky produktových manažerů a účetní. Další složkou organizační struktury jsou pracovníci výrobních a zásobovacích útvarů. Organizační schéma firmy je uvedeno v příloze č. 1.

3.7 Lidské zdroje

Firma ČEMAT v současné době zaměstnává 35 zaměstnanců. Z toho 13 žen a 22 mužů. Jedná se o všechny zaměstnance firmy nejen v Bohumíně ale i Praze. Ve firmě pracuje více mužů než žen a to hlavně proto, že práce ve výrobě je fyzicky náročná, viz Graf 3.1.

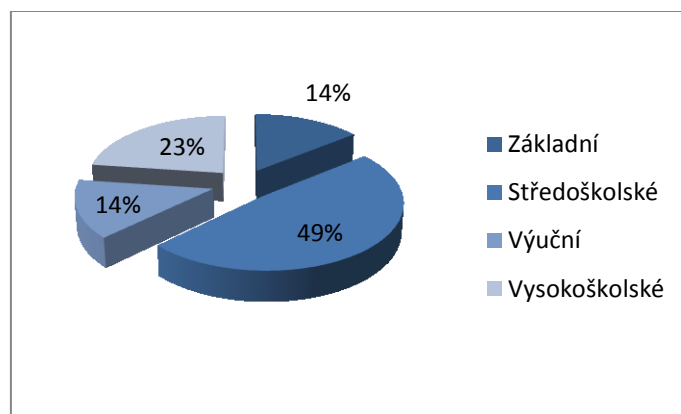
43% tvoří THP pracovníci a zbylých 57% dělnické profese. Struktura zaměstnanců z hlediska vzdělanosti je tvořena 8 zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, 17 se středoškolským vzděláním, 5 vyučenými a 5 zaměstnanci se základním vzděláním. Největší zastoupení má tedy skupina se středoškolským vzděláním, viz Graf 3.2. Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 38 let.

Graf 3.1: Podíl mužů a žen



Zdroj: Interní materiály firmy ČEMAT

Graf 3.2: Kvalifikační struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály firmy ČEMAT

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V této kapitole je analyzován současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ČEMAT. Průzkum je zaměřen také na to, jak tento proces vnímají zaměstnanci, v čem vidí výhody a nevýhody, jak jsou se současným systémem vzdělávání a rozvoje spokojeni a v čem by naopak uvítali změny.

4.1 Současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy ČEMAT

Firma ČEMAT věnuje vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců velkou pozornost. Je si vědoma, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v současné době jedna z nejdůležitějších personálních činností. Veškeré peněžní prostředky, které se do vzdělávání a rozvoje vkládají, představují investici, která zajistí firmě konkurenční výhodu na trhu práce a také se pro své zaměstnance stává atraktivnější.

Systém vzdělávání ve firmě ČEMAT zabezpečuje permanentní rozvoj svých zaměstnanců po celou dobu trvání jejich pracovního poměru. Odborná způsobilost zaměstnanců je plánována a realizována za účelem dosažení potřebných znalostí a dovedností, potřebných k výkonu jejich práce.

Charakter činnosti firmy, kdy jsou při práci s manipulační technikou v ohrožení lidské životy, si přímo zvýšenou pozornost vynucuje.

Standardní vzdělávání zaměstnanců zajišťuje firma organizováním pravidelných školení zabezpečujících plynulý chod firmy. Školení jsou zaměřena zejména na minimalizování rizik spojených s výkonem činnosti. Soubor běžných školení zahrnuje školení práce v izolačních dýchacích přístrojích, školení požární ochrany, školení zdravotních hlídek, školení řidičů referentských vozidel a řidičů z povolání, řidičů motorových vozíků (VZV). Pravidelné přezkoušení svářečů, vazačů, jeřábníků, servisních mechaniků a oborová školení. Kromě udržování a neustálého obnovování kvalifikace svých zaměstnanců se zaměřuje i na další jejich rozvoj, a to u dělníků na rozšiřování svářečských oprávnění, získávání nových a rozšiřování stávajících řidičských oprávnění, dále u kategorie technicko-hospodářských pracovníků pak školení týkající se legislativních změn v souvislosti s předmětem podnikání, kurzy zaměřené na řízení ekonomiky a školení změn v účetnictví.

Proces vzdělávání pro všechny zaměstnance firmy začíná v okamžiku nástupu do práce, tedy hned prvním dnem. Každý nový zaměstnanec v rámci adaptačního procesu musí

absolvovat školení na pracovní místo, je seznámen s náplní jeho práce, se strategií firmy, interními předpisy a je také zaškolen v oblasti BOZP a PO.

Za průběh vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zodpovídá personální pracovnice Iveta Koždoňová a také vedoucí školicího střediska Mgr. Ivana Seberová, která zajišťuje veškerá školení pro zaměstnance firmy i pro veřejnost.

4.2 Školící středisko firmy ČEMAT

Firma ČEMAT vlastní školící středisko, které sídlí v Bohumíně na ulici 1. Máje 260. Školící středisko je dvoupodlažní dům, který má v každém podlaží dvě specializované učebny a suterén slouží pro dílenské učebny, kde jsou umístěny školící pomůcky.

Suterén střediska slouží jako názorná praktická dílna. Školení zaměstnanci se prakticky připravují a mohou si jednotlivé části vozíků a náhradních dílů předvádět, ukazovat a demonstrovat na maketách a školících pomůckách. V 1. patře je vybudována multifunkční učebna vybavena prezentační technikou a nábytkem. Učebny slouží zejména pro všeobecné vzdělávání v oblasti obchodních dovedností, školení asertivity, jazykových kurzů, finanční, daňové, mzdové, účetní a právní kurzy a semináře pro ekonomy a účetní, počítačové

kurzy také humanitní kurzy a semináře (psychologie, pedagogika, filozofie, sociologie a historie). 2. patro učeben slouží zejména pro specializované odborné semináře a kurzy. Veškeré zařízení je zaměřeno pro teoretickou výuku v oblasti manipulační techniky, logistiky, školení řidičů a opravářů VZV, odborně zaměřených jeřábníků a vazačů břemen, obsluhy hydraulických lisů, revizí plynových zařízení, svářečů, elektrikářů. Také se zde pořádají semináře a odborné přednášky pro studenty středních a vysokých škol. V těchto prostorech probíhá nejen teoretická výuka, ale také zde pracovníci-účastníci kurzů vypracovávají různé písemné i ústní testy a jsou zde zkoušeni a testováni ze znalostí, které jim byly ve školicím středisku předány. Rovněž jsou zde pořádána různá školení a kurzy neodmyslitelně patřící k provozní a jiné činnosti firem, jako je např. školení BOZP a PO, kurzy první pomoci, práce na PC, školení řidičů motorových vozidel, obsluhy kotelen a jiné.

Fotografie školicího střediska jsou zobrazeny v příloze č. 2.

4.3 Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje

Každá pracovní pozice má určité požadavky na kvalifikaci zaměstnance, které jsou v souladu se strategickými cíli firmy. Pokud zaměstnanec nesplňuje tyto podmínky, nastanou neshody

mezi požadovanými a skutečnými schopnostmi, je třeba jej začlenit do vzdělávání, aby získal potřebnou kvalifikaci a mohl danou funkci zastávat.

Odpovědnost za správnou identifikaci vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců mají vedoucí zaměstnanci jednotlivých oddělení a personální ředitelka společnosti. Potřebu vzdělávat získávají vedoucí zaměstnanci zjištěním chyb při práci svých podřízených a také na základě rozhovoru s podřízeným. Vedoucí probere problémy a cíle zaměstnance, na základě zjištěných informací stanoví a definuje potřebné rozvojové aktivity, aby zaměstnanec dokázal dosáhnout na nově požadované cíle a plnit svou práci efektivněji. Vedoucí zaměstnanec musí vyhodnotit získané informace, určit, kteří zaměstnanci se potřebují vzdělávat a následně se s personální ředitelkou domluví na metodě vzdělávání a na jejím zabezpečení.

Samozřejmostí, kdy zaměstnanec musí projít školením je případ, kdy dochází k inovacím technologických procesů a strojního zařízení, změnám v legislativě a právních předpisech.

Každý pracovník také může požádat o školení svého vedoucího, ten zváží jeho požadavek a dále se poradí s personální ředitelkou o možné realizaci.

Návrhy na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců připravují vedoucí zaměstnanci či personální ředitelka na následující rok. Pokud se, ale vyskytne potřeba vzdělávat zaměstnance také v průběhu roku, může se podat návrh na vzdělávání i během této doby.

4.4 Plánování vzdělávacího programu

Po předložení návrhů na vzdělávání je vypracován plán samotného vzdělávacího programu. Tento plán obsahuje souhrn všech požadovaných přípravných a vzdělávacích akcí pro dané období a plánované náklady. Výběr zaměstnanců, kteří se zúčastní vzdělávacího procesu, závisí na vedoucích pracovnících a personální ředitelce, zároveň se však snaží vyhovět i zaměstnancům, kteří sami projeví zájem o určitou formu vzdělávání.

Vedoucí pracovníci konzultují s personální ředitelkou nejvhodnější metodu, která by mohla být zvolena a snaží se využít ve většině případů možnost vzdělávat své zaměstnance interně, tedy svými firemními školiteli. Pokud firemní školitelé nedisponují potřebnou kvalifikací či kompetencí, zajistí personální ředitelka externí školitele.

Firma ČEMAT využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců instruktáže při výkonu práce, asistování, horizontální rotaci práce, přednášky, demonstrování a e-learning. Většina vzdělávacích programů probíhá v rámci pracovní doby v prostorech firmy nebo školicího

střediska. Podle potřeby jsou zaměstnanci také vysíláni na školení například do jiných firem. Mimo pracovní dobu se zaměstnanci vzdělávají většinou dobrovolně, jedná se zejména o samostudium, e-learning a kurzy anglického jazyka, které pro ně zajistila firma.

Ve fázi plánování jsou vyčísleny náklady spojené s uskutečněním vzdělávací akce, jedná se o odměnu lektora (externího) a náklady na studijní materiály. V případě vyslání zaměstnanců k externím lektorům v rámci služební cesty musí firma vyčíslit cestovní náklady, náklady na ubytování a stravu, popřípadě náklady spojené s tlumočením.

4.5 Realizace vzdělávacího procesu

Po odsouhlasení plánu vzdělávacího programu a rozpočtu firma přechází do další fáze, kterou je realizace vzdělávacího procesu. Postup realizace vzdělávacích akcí je prováděn v jednotlivých krocích, které vedou ke komplexnímu zajištění odborného rozvoje zaměstnanců firmy. Jedná se o zaškolení a zaučení zaměstnanců nastupujících na nové pracovní místo bez potřebné kvalifikace, může se jednat i o odbornou praxi absolventů škol, aby získali praktické znalosti a dovednosti. Dále zvyšování kvalifikace zaměstnanců a získávání odborné způsobilosti prostřednictvím kurzů a školení. Různé rekvalifikace, které jsou důležité při potřebě rozšíření kompetencí pro výkon kumulovaných profesí.

Vzdělávací aktivity probíhající ve firmě ČEMAT lze rozdělit na:

- **Periodické**

Jedná se pravidelně se opakující školení, nutná pro běžný provoz společnosti. Řadí se zde zákonná školení BOZP a PO, která jsou dána legislativními předpisy, zákony a vyhláškami a musí je absolvovat každý zaměstnanec firmy. Mezi školení, která se realizují v pravidelných časových intervalech, patří také kurzy první pomoci pro vedoucí zaměstnance a školení a přezkoušení řidičů vysokozdvížných vozíků, referentských a nákladních vozidel.

- **Obchodní**

Tato školení jsou pořádána nepravidelně dle potřeb firmy. Jsou to například kurzy obchodních dovedností, asertivity, komunikačních a prezentačních dovedností, kterých se účastní obchodní zástupci firmy.

- **Doplňující**

Mezi doplňující školení se řadí taková školení, která jsou pořádána nepravidelně dle potřeb firmy a jsou zaměřena na jednotlivce. Může se také jednat o školení s dobrovolnou účastí.

Patří zde kurzy asistentek zaměřené na telemarketing, jazykové kurzy, kurzy práce na PC či škola smyku pro řidiče referentských vozidel.

Znalost anglického jazyka se ve firmě ČEMAT považuje za důležitou, jelikož spolupracuje s mnoha zahraničními firmami. Firma zajišťuje svým zaměstnancům výuku anglického jazyka ve školicím středisku, využívá k tomu externího lektora a pracovníci jsou rozděleni podle úrovně dosavadních znalostí. Kurz je pro THP pracovníky povinný, pro ostatní zaměstnance je dobrovolný, zároveň vítaný.

- Odborné

Patří zde oborová školení spojená s konkrétní problematikou, a to např. semináře zaměřené na daňovou, účetní a mzdovou problematiku, finanční a ekonomickou analýzu či kurzy celní problematiky.

- Produktové

Produktová školení jsou zaměřená na jednotlivé komodity. Patří zde např. odborné produktové školení zaměřené na pneumatiky, pryžové pásy, přídatná zařízení, revizi plynových palivových systémů apod.

- Nutné

Nutná školení jsou nepostradatelná pro práci servisních mechaniků. Zde se řadí kurzy svářečů, kurz práce s hydraulickým vozíkem, kurzy vazačů a obsluhy jeřábu apod. V tomto případě obdrží zaměstnanec správu o realizaci školení, osvědčení o vyhovujícím výsledku školení, který jej opravňuje vykonávat odbornou práci v daném oboru.

Kompletní přehled vzdělávacích aktivit za rok 2012 je uveden v příloze č. 3.

Při interních školeních či kurzů se využívá plně vybavené školicí středisko, pokud se tedy nejedná o školení probíhající přímo při práci či v externích prostorech. V případě využití externích školitelů je jejich výběr uskutečněn na základě výběrového konání, kdy se jednotlivé nabídky posuzují a dohodnou se podmínky, při kterých je následná realizace nejvhodnější. Pracovníci jsou včas seznámeni s náplní a časovým rozhraním kurzu. Každý účastník se zapíše do prezenční listiny a je vedena evidence docházky každého zaměstnance. Spolu s osvědčením je každý zaměstnanec povinen odevzdat prezenční listinu na personální oddělení, kde se vede evidence veškerých školení firmy.

4.6 Hodnocení úspěšnosti vzdělávacích aktivit

Po ukončení vzdělávací aktivity se zjišťuje zpětná vazba formou otevřené diskuze vedoucího zaměstnance s účastníky kurzu či školení. Stává se tak buď ihned po skončení vzdělávací aktivity, nebo v dohodnutém termínu, kdy se všichni účastníci sejdou. Je vedena diskuze ohledně jejich spokojenosti s kurzem či školením, jak byli spokojeni s organizací, průběhem, kvalitou školicích materiálů, odborností a kvalitou daného lektora.

Vedoucí zaměstnanci musí také zjistit, zda bylo vzděláváním dosaženo vše, co jím bylo naplánováno a prověřit nově nabyté znalosti a dovednosti vzdělávaných zaměstnanců. Pozorují zaměstnance při práci, zda byli řádně proškoleni a ovládají činnosti, kvůli kterým byli na školicí aktivity vysláni. Pokud nastane problém, musí se řešit a zjistit, proč se tak stalo. Pokud je chyba v tom, že se zaměstnanec nedostatečně připravoval, musí v případě, že chce zůstat na své pracovní pozici, absolvovat vzdělávací aktivitu znovu, ovšem ve svém volnu a na své náklady.

Po provedené diskuzi a kontrole dosažených znalostí a dovedností, vedoucí zaměstnanec odevzdá personální ředitelce hodnocení vzdělávací akce ze strany zaměstnanců i z vlastního průzkumu. Následně personální ředitelka projedná výsledky s lektorem/školitelem, aby mohl budoucí akce upravit podle požadavků zaměstnanců. Pokud jsou s lektorem/školitelem zaměstnanci spokojeni a opravdu jim byly předané užitečné informace správným způsobem, spolupracuje s nimi firma i nadále.

U externí vzdělávací akce, které se účastní THP, uvede vedoucí útvaru cíl akce, tzn. jaký přínos k rozvoji dovedností zaměstnance je očekáván. Hodnocení spočívá v posouzení míry splnění stanoveného cíle k rozvoji znalostí a dovedností absolvovanou akcí. Podkladem pro hodnocení je přehled vzdělávacích akcí absolvovaných zaměstnancem za dané období. Příslušný vedoucí zaměstnanec provede u každé absolvované akce záznam o efektivnosti míry dosažení stanovených cílů. V případě nesplnění cílů vzdělávací akce provede přímý nadřízený záznam o příčinách nesplnění a stanoví postup k odstranění nedostatků v příštím období. Rovněž informuje personální ředitelku o nesplnění cíle vzdělávací akce. U externích firem zabezpečujících školení či kurzy, požaduje firma vydání příslušného certifikátu, který má soužit jako potvrzení, že si školený zaměstnanec osvojil dané vědomosti a znalosti.

4.7 Metodika průzkumu

K získání potřebných informací pro zhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje ve firmě ČEMAT, byla použita metoda dotazníkového šetření a na doplnění také metoda osobního pohovoru.

- Rozhovor

Prostřednictvím rozhovoru byly získány cenné informace, týkající se současného systému vzdělávání a rozvoje ve firmě, možných plánech budoucího vývoje apod. Rozhovor byl veden s personální zaměstnankyní Ivetou Koždoňovou, s vedoucí školicího střediska Mgr. Ivanou Seberovou a produktovým manažerem Bc. Tomášem Gabrhelem.

- Dotazník

Dotazník byl použit z důvodu anonymity a časové nenáročnosti. Týkal se všech zaměstnanců firmy. V úvodu je uveden cíl samotného průzkumu a snaha o motivaci zaměstnanců, aby byl dotazník důkladně vyplněn. Dotazník obsahuje celkem 15 otázek a nebyl tak pro zaměstnance nijak časově náročný. Dotazníky byly všem zaměstnancům předány prostřednictvím PM firmy, který byl se vším seznámen a mohl tak zaměstnancům vysvětlit, pokud něco nepochopili. Jednalo se například o jednotlivé metody vzdělávání, kdy přesně nevěděli, co názvy znamenají.

V dotazníku jsou použity polouzavřené otázky, kdy zaměstnanci měli na výběr z předem stanovených variant, škály odpovědí či možnost na problematiku vyjádřit také svůj vlastní názor. Další skupinou otázek, které byly v dotazníku využity, jsou otázky uzavřené. Tyto otázky byly vybrány z důvodu jednoduchosti v rámci vyjádření názoru dotazovaných. Ve většině případů měli respondenti možnost jedné odpovědi, v dotazníku se ale vyskytují i otázky s možností více odpovědí. Otázek zaměřených na zjištění současného systému vzdělávání a rozvoje z pohledu zaměstnanců bylo celkem 11. V dotazníku nechybí ani 4 identifikační otázky, které jsou v samotném závěru dotazníku, z důvodu odlehčení a pro správné rozčlenění respondentů. Dotazník je zobrazen v příloze č. 4.

- Výběr respondentů

Ve firmě ČEMAT pracuje celkem 35 zaměstnanců, pracovníci byli rozděleni podle druhu vykonávané práce a to na THP a dělnické profese. Dotazník se týkal všech zaměstnanců firmy a rozdělení je hlavně z toho důvodu, že potřeby na vzdělávání a rozvoj těchto dvou skupin se do značné míry odlišují.

Díky spolupráci s PM firmy, byla návratnost dotazníků 100%.

4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

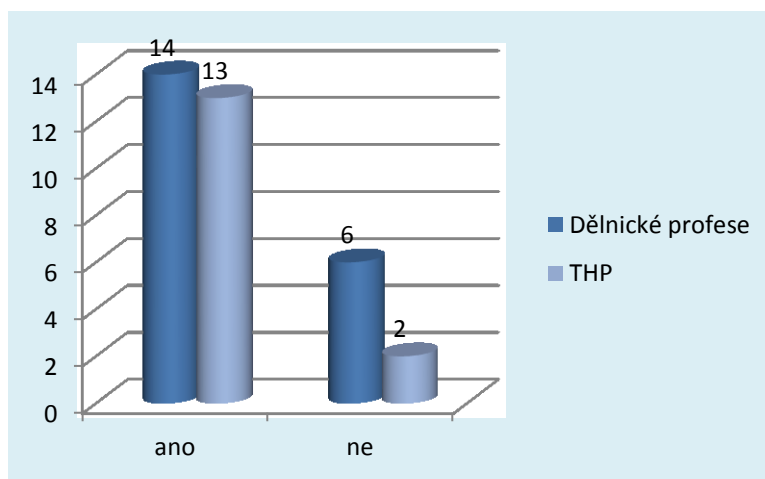
V této části jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Při vyhodnocení byl využit program Microsoft Excel. Pro lepší přehlednost jsou vybrané odpovědi a jejich četnosti zobrazeny v grafech. Metoda je jednoduchá ovšem splňuje svůj účel a poskytuje jednoduchý náhled na problematiku a srozumitelnost.

- Otázka č. 1: Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě?

První otázka byla zaměřena na to, zda jsou pracovníci spokojeni se současným systémem vzdělávání a rozvoje. Spokojenost zaměstnanců je velice důležitá, protože pouze spokojený zaměstnanec vykonává svou práci efektivně a kvalitně. Znázornění odpovědí na tuto otázku, viz Graf 4.1.

Se současným systémem vzdělávání a rozvoje, je spokojena většina zaměstnanců, konkrétně 87% THP pracovníků a 70% zaměstnanců dělnických profesí. Ovšem je zde určité prostor na zlepšení, 13% THP pracovníků a 30% dělníků uvedlo, že současným systémem spokojeni nejsou. Důvody mohou být různé a budou zjištěny pomocí dalších otázek.

Graf 4.1: Otázka č. 1: Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě?



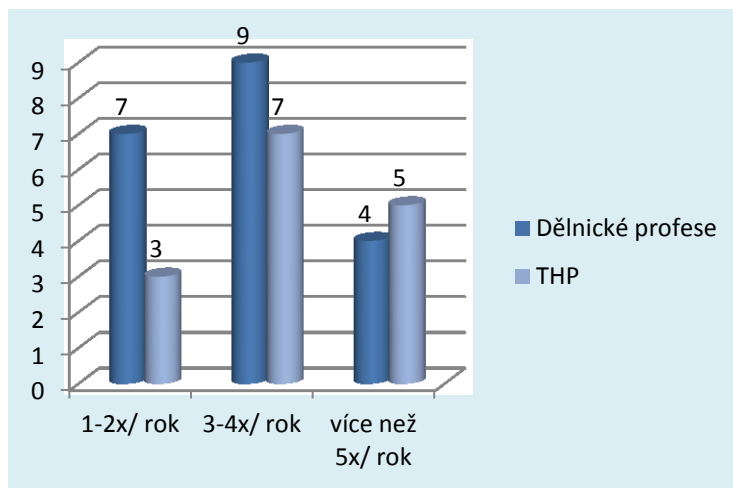
Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka č. 2: Jak často se účastníte školení?

Otázka č. 2 zjišťovala, jak často se zaměstnanci účastní vzdělávacích akcí. 28% všech respondentů se vzdělávacích akcí účastní 1-2x ročně. 46% respondentů se vzdělávacích akcí účastní 3-4x za rok, 26% více než 5x ročně, viz Graf 4.2.

Po konzultaci s personální ředitelkou se ukázalo, že informace nejsou příliš pravdivé. Každý zaměstnanec firmy, již při svém nástupu musel absolvovat školení ohledně BOZP, PO, o manipulaci s odpady, environmentální politice a politice jakosti. Těchto školení se poté musí účastnit každý rok. Dále z odpovědí vyplývá, že THP pracovníci se ročně účastní vzdělávacích aktivit vícekrát než pracovníci dělnických profesí.

Graf 4.2: Otázka č. 2: Jak často se účastníte školení?



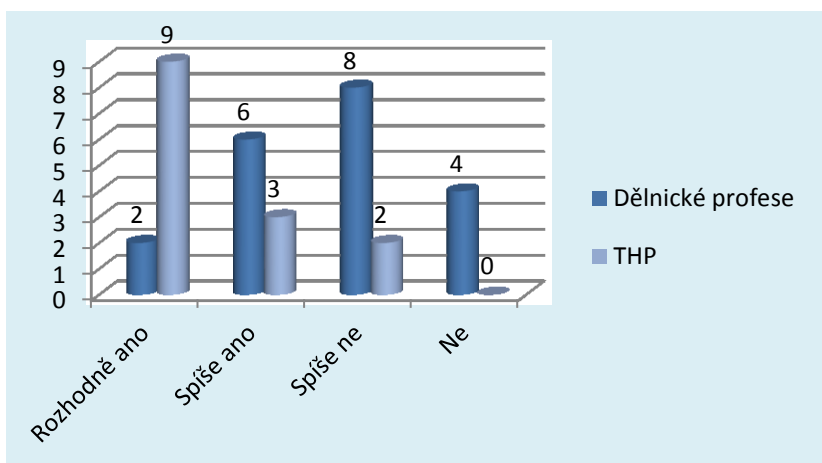
Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka č. 3: Jste dostatečně informován/a o probíhajících vzdělávacích akcích a přínosech?

Otázka č. 3 byla zaměřena na to, zda jsou pracovníci dostatečně informováni o probíhajících vzdělávacích akcích a jejich přínosech. 80% THP pracovníků se přiklání k názoru, že mají dostatek informací o vzdělávacích akcích a jejich přínosech, ale naopak většina zaměstnanců dělnických profesí (60%) se domnívá, že o těchto akcích a jejich přínosech dostatečně informovaní nejsou, viz Graf 4.3.

Z této otázky je zřejmé, že pracovníci na dělnických pozicích jsou špatně informováni o probíhajících vzdělávacích aktivitách, informace nemají žádné, nebo neúplné. THP pracovníci jsou lépe informováni zřejmě z toho důvodu, že jsou v bližším kontaktu s personálním útvarem, nebo jim přímo přichází nabídka vzdělávacích akcí.

Graf 4.3: Otázka č. 3: Jste dostatečně informován/a o probíhajících vzdělávacích akcích a přínosech?



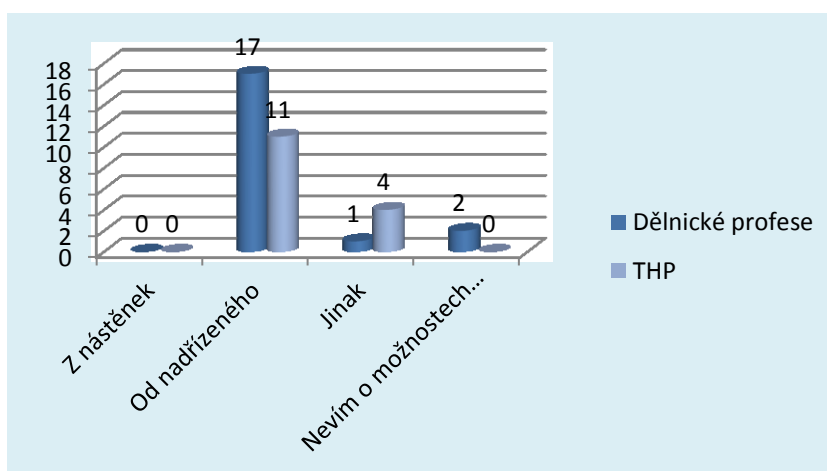
Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka č. 4: Kde získáváte informace o možnostech vzdělávání a rozvoji ve firmě?

Otázka č. 4 navazovala na předchozí a cílem bylo zjistit, odkud získávají pracovníci informace o možnostech vzdělávání a rozvoje. Naprostá většina všech zaměstnanců (80%) se o možnostech vzdělávacích akcí dozvídá od svého nadřízeného, 6% respondentů dokonce o možnostech vzdělávání a rozvoje neví, viz Graf 4.4.

Z odpovědí vyplývá absence jakýchkoliv nástěnek či jiných informačních prostředků, což potvrzuje odpovědi u předchozí otázky. Je tedy na vedoucích pracovnících, aby veškeré informace, které získají od personálního útvaru, předali svým podřízeným.

Graf 4.4: Otázka č. 4: Kde získáváte informace o možnostech vzdělávání a rozvoji ve firmě?



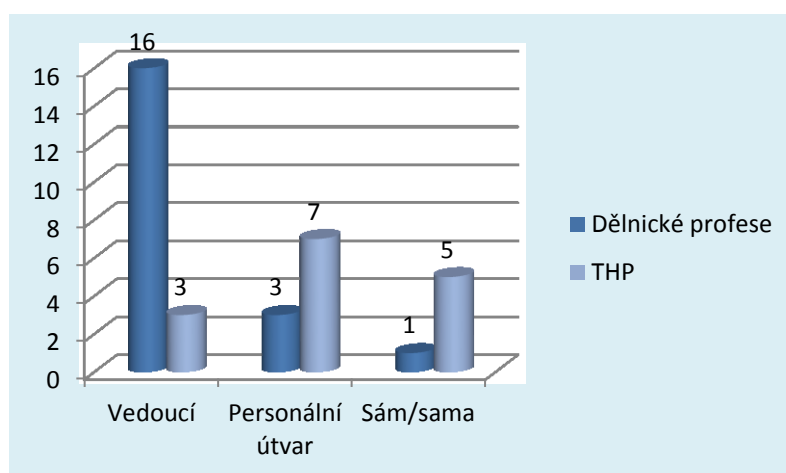
Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka č. 5: Kdo rozhoduje o zařazení do vzdělávací akce?

U otázky č. 5 bylo účelem zjistit, kdo iniciuje a rozhoduje o zařazení zaměstnance do vzdělávací akce. 80% zaměstnanců na dělnických profesích uvedlo, že o zařazení do vzdělávací akce rozhoduje jejich vedoucí, pouze jeden uvedl, že o tomto rozhoduje on sám. 47% THP pracovníků uvedlo, že o jejich vzdělávacích akcích rozhoduje personální útvar, 33% z nich, že o tomto rozhodují sami.

Z otázky vyplývá, že pracovníci dělnických profesí nemají moc velkou možnost rozhodovat o svém vzdělávání sami a veškerá rozhodnutí jsou na vedoucích pracovnících popřípadě na personálním útvaru.

Graf 4.5: Otázka č. 5: Kdo rozhoduje o zařazení do vzdělávací akce?

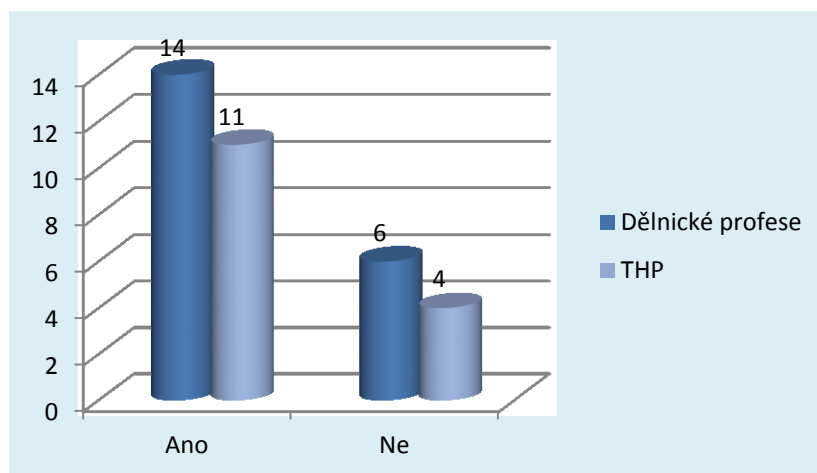


Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka č. 6: Byly pro Vás všechny absolvované vzdělávací akce zcela srozumitelné a pochopitelné?

Otázka č. 6 byla zaměřena na to, zda byly pro respondenty veškeré jimi navštěvované vzdělávací akce srozumitelné, pochopitelné. Jestli byli spokojeni s odbornou úrovní lektorů a používanými materiály. Většina všech respondentů (71%) hodnotí absolvované vzdělávací akce za zcela srozumitelné a pochopitelné, ovšem pro 29% z celkového počtu zcela srozumitelné nebyly. Jako důvod uváděli průměrnost lektorů a časovou náročnost, viz Graf 4.6.

Graf 4.6: Otázka č. 6: Byly pro Vás všechny absolvované vzdělávací akce zcela srozumitelné a pochopitelné?



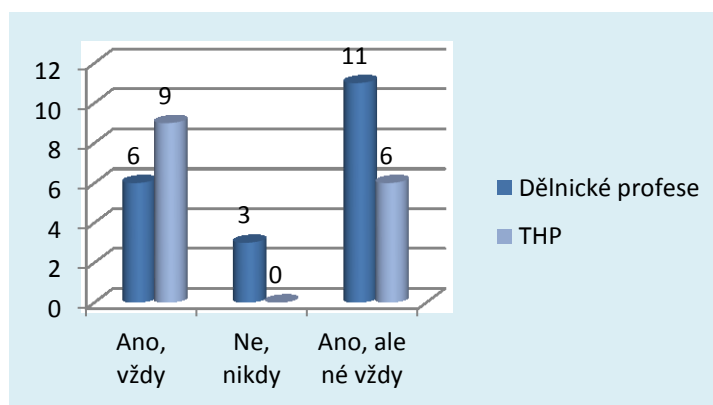
Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka č. 7: Měl/a jste možnost celkově ohodnotit vzdělávací akci po jejím absolvování?

Cílem otázky č. 7 bylo zjistit, zda mají pracovníci možnost vyjádřit se a zhodnotit absolvovanou vzdělávací akci. 47% všech respondentů uvedlo, že vždy mají možnost vyjádřit svůj názor k absolvované vzdělávací akci. 49% respondentů uvedlo, že tomu tak vždy není, ve většině případů se jednalo o zaměstnance dělnických profesí, viz Graf 4.7.

Možnost vyjádřit se, potvrdil větší počet THP pracovníků než zaměstnanců dělnických profesí. Je zde absence formuláře zaměřeného na spokojenost absolvované vzdělávací akce. THP pracovníci mají i jinou možnost vyjádřit se, dělníci, pokud nesdělí svůj nesouhlas svému vedoucímu, tak ne.

Graf 4.7: Otázka č. 7: Měl/a jste možnost celkově ohodnotit vzdělávací akci po jejím absolvování?



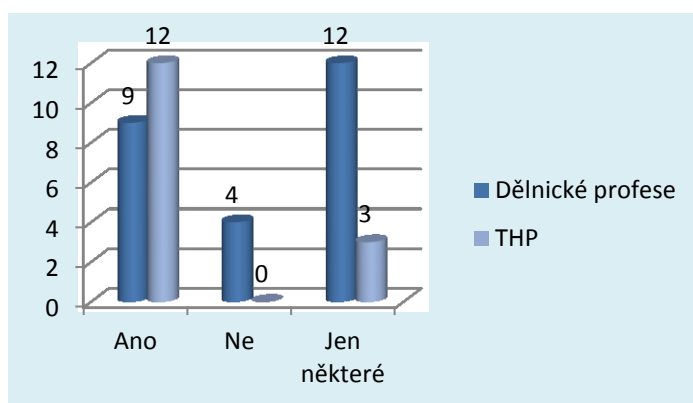
Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka č. 8: Myslíte si, že jsou Vámi absolvované vzdělávací akce potřebné pro výkon vaší pracovní činnosti?

8. Otázka měla zjistit, zda respondenty absolvované vzdělávací akce jsou užitečné pro jejich pracovní výkon. V případě, že některé pro jejich pracovní výkon postrádají smysl, měli možnost uvést, které to jsou. 80% THP pracovníků uvedlo, že absolvované vzdělávací akce jsou pro ně užitečné, naopak většina dělníků (60%) uvádí, že užitečné jsou pro ně jen některé z absolvovaných akcí, viz Graf 4.8.

U otázky byla možnost uvést, které vzdělávací aktivity podle zaměstnanců nejsou potřebné pro výkon jejich práce. Pracovníci na dělnických pozicích uváděli jazykové kurzy a kurzy komunikačních schopností, vzhledem k tomu, že nepřichází ke každodennímu styku se zákazníky ani se zahraničními partnery, je to zcela pochopitelné.

Graf 4.8: Otázka č. 8: Myslíte si, že jsou Vámi absolvované vzdělávací akce potřebné pro výkon Vaší pracovní činnosti?



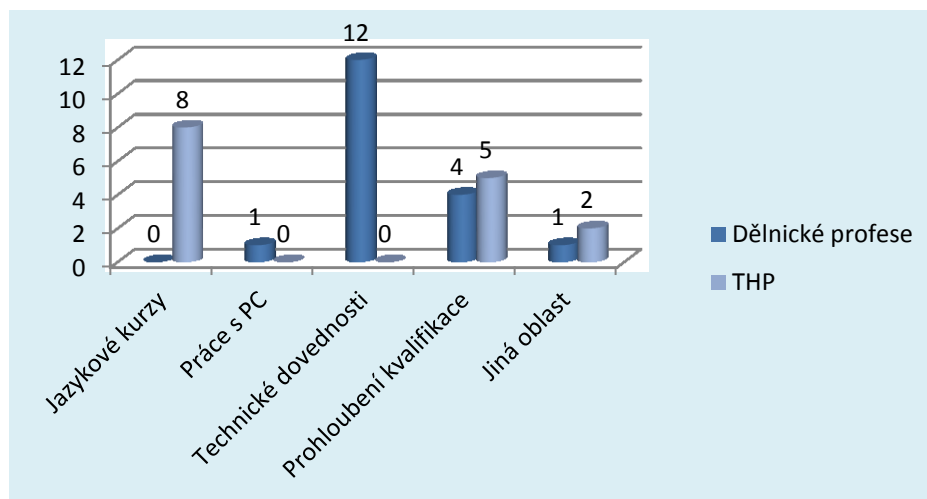
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Ve které z uvedených oblastí byste měl/a zájem dále rozšiřovat své znalosti, schopnosti a dovednosti?

Cílem 9. otázky bylo zjistit, ve kterých oblastech by pracovníci rádi zvýšili své znalosti a dovednosti. Většina THP pracovníků (53%) uvedlo jazykové kurzy, konkrétně nejčastěji německý jazyk. 60% dělníků uvedlo potřebu po technických dovednostech, viz Graf 4.9.

THP pracovníci mnohokrát uvedli, že mají zájem o kurz německého jazyka, zřejmě proto, že má firma spoustu obchodních partnerů i zákazníků v Německu a z konzultací s personální ředitelkou bylo zjištěno, že ve firmě probíhají kurzy pouze anglického jazyka.

Graf 4.9: Otázka č. 9: Ve které z uvedených oblastí byste měl/a zájem dále rozšiřovat své znalosti, schopnosti a dovednosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

- Otázka č. 10: Ohodnoťte jednotlivé metody vzdělávání známkami 1-5 podle toho, jak Vám vyhovují.

U otázky č. 10 měli respondenti uveden výčet jednotlivých metod vzdělávání a rozvoje. Jejich úkolem bylo ohodnotit jednotlivé metody, podle toho jak jim vyhovují a následně uvést, jak často jsou tyto metody ve vzdělávacích akcích používány.

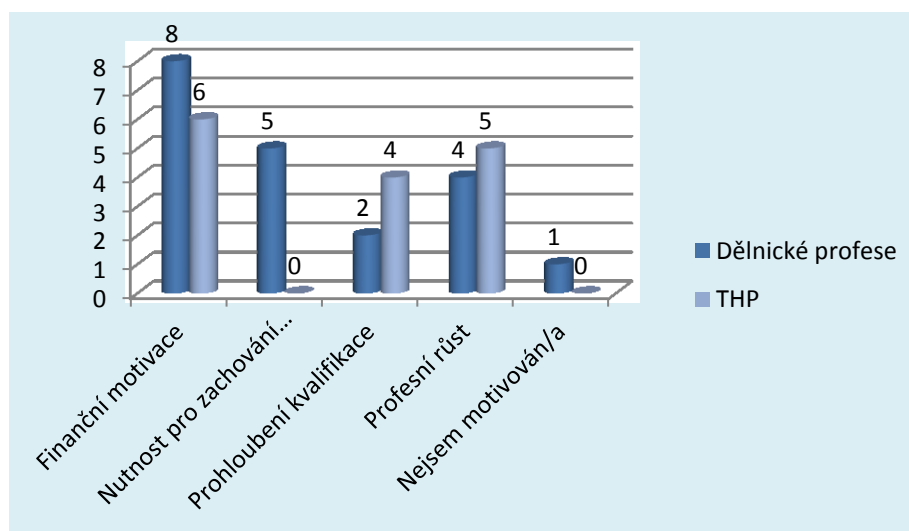
V příloze č. 5 jsou uvedeny tabulky s výsledky, které byly zpracované na základě odpovědí respondentů. Tabulka 1 udává jednotlivé metody vzdělávání, seříděné podle toho, která je pro zaměstnance nejvíce vyhovující. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že nejvíce vyhovující metodou je pro zaměstnance coaching popř. mentoring, tyto metody označilo jako nejvíce vyhovující 51% všech respondentů. Druhou metodou jsou pracovní porady (37%) a třetí asistování při práci (34%). Tabulka 2 zobrazuje pořadí metod, seříděných podle sloupce „vůbec nevyhovuje“. Nejméně vyhovující metodou podle 43% respondentů je metoda rotace práce, 34% respondentů označilo jako nejméně vyhovující metodu Action Learning. Výukové filmy jsou třetí metodou v pořadí s 29% respondentů.

Tabulky 3 a 4 jsou zaměřené na zjištění frekvence používání jednotlivých metod. V tabulce 3 jsou metody seřazené podle sloupce „Velmi často používaná“. Z odpovědí vyplývá, že se ve firmě podle 49% respondentů nejvíce využívají přednášky a semináře, dále pracovní porady a jako třetí nejčastěji používanou metodou je e-learning. Tabulka 4 je seřazená podle sloupce „často používaná“.

- Otázka č. 11: Co Vás nejvíce motivuje (přiměje) ke vzdělávání a rozvoji?

Otázka č. 11 dávala respondentům možnost vyjádřit se, co je nejvíce motivuje k účasti na vzdělávacích akcích. Nejčastěji byla uvedena odpověď, že ke vzdělávání je nejvíce přiměje finanční motivace, to uvedlo 53% THP a 30% zaměstnanců na dělnických pozicích. Překvapivý je i fakt, že 25% zaměstnanců na dělnických pozicích uvedlo, že ke vzdělávání je přiměla pouze nutnost, aby mohli nadále pracovat na svém dosavadním pracovním místě. Pouze jeden respondent uvedl, že motivován není vůbec, viz Graf 4. 10.

Graf 4.10: Otázka č. 11: Co Vás nejvíce motivuje (přiměje) ke vzdělávání a rozvoji?



Zdroj: Vlastní zpracování

Velice příznivým faktem, který vyplynul z výsledků dotazníkového šetření, je spokojenost většiny zaměstnanců se současným systémem vzdělávání a rozvoje. Co se týče četnosti účasti respondentů na vzdělávacích akcích, není příliš vysoká. Z dotazníků dále vyplynulo, že jsou zaměstnanci špatně informováni o probíhajících vzdělávacích akcích. Nedostávají úplné

informace, hlavně co se týče jejich přínosů. Byla také zjištěna absence nástěnek a jiných informačních prostředků, pomocí kterých by se mohli se vším seznámit. Dalším záporným zjištěním byla nemožnost zaměstnanců řídit a iniciovat svůj průběh vzdělávání a rozvoje, vše doposud řídili jejich vedoucí zaměstnanci. Kontrola kvality vzdělávací akce, lektorů a použitých vzdělávacích materiálů neprobíhala po každé vzdělávací akci, několik respondentů uvedlo, že ne všechny vzdělávací akce byly srozumitelné a pochopitelné, zároveň však, že neměli možnost po každé absolvované vzdělávací akci tyto nedostatky sdělit. Dalším prostorem k zamyšlení je samotná volba vzdělávacích aktivit, respondenti uvedli příklady, které pro jejich pracovní výkon postrádají smysl a nejsou tak efektivní investicí firmy, také ty, které by uvítali, ale bohužel jim nebyly doposud nabídnuty. Volbu metod pro vzdělávání a rozvoj zhodnotili respondenti v celku kladně, ovšem i zde je prostor pro zlepšení.

- **Shrnutí**

Firma ČEMAT má zavedený účinný systém vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců, je si vědoma, že řízení lidských zdrojů a zvyšování jejich kvalifikace je velice důležitou součástí její strategie pro udržení a zvyšování své pozice na trhu. Byly ovšem zjištěny odlišnosti od teoretických poznatků, což se projevilo i ve výsledcích dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci firmy. Na základě těchto informací jsou v následující kapitole uvedeny návrhy a doporučení, která povedou ke zkvalitnění stávajícího procesu vzdělávání a rozvoje.

5 Návrhy a doporučení

Předchozí kapitola byla věnována analýze současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy ČEMAT. Na základě dostupných informací a vzhledem k získaným výsledkům bylo zjištěno několik nedostatků, které brání 100% efektivnosti vzdělávacího procesu. V této kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohly vést k zdokonalení a zefektivnění těchto vzdělávacích a rozvojových programů.

- Formulář pro zjištění žádoucích vzdělávacích aktivit

Z dostupných informací bylo již ve fázi analýzy současného systému zjištěno, že zaměstnanci nemají možnost iniciovat svůj průběh vzdělávání a rozvoje. Vše se také potvrdilo výsledkem otázky č. 5, kdy 83% všech respondentů uvedlo, že o zařazení do vzdělávací aktivity rozhoduje jejich nadřízený, či personální útvar.

Zařazení do vzdělávací aktivity se tedy činí na základě zjištěných nedostatků, chyb a potřebné kvalifikace; zákonem povinných vzdělávacích akcí (BOZP, PO, ...), či ve spojení se změnami v legislativě, účetnictví apod. Zaměstnanci sice mohou iniciovat volbu a požádat o vytvoření nové vzdělávací akce, ale pokud nejsou přímo vyzváni, tak se tak bohužel neděje.

Pro odstranění tohoto nedostatku je možné navrhnout formulář, který bude zjišťovat, zda mají zaměstnanci zájem o nějakou vzdělávací aktivitu. Formulář by pracovníci vyplnili vždy za určité období (např. každý půlrok) a zjištěné údaje by ukázaly, kterou vzdělávací aktivitu by bylo vhodné zařadit do plánovaných vzdělávacích aktivit.

Jak vyplývá z otázky č. 8, 60% zaměstnanců dělnických profesí uvedlo, že absolvovali vzdělávací akce, které nejsou potřebné pro výkon jejich práce, uskutečněním tohoto doporučení a zavedením formuláře, by se i tento problém odstranil.

- Nástěnka plánovaných vzdělávacích aktivit

Z rozhovoru s personální ředitelkou a na základě odpovědí na otázku č. 4, byla zjištěna absence nástěnky, či jiné volně dostupné alternativy, která zaměstnance seznamuje s plánovanými vzdělávacími akcemi a s jejich přínosy. Zaměstnanci se ve většině případů dozvídají o možnostech vzdělávání a rozvoje od svého nadřízeného.

Pro zlepšení interního informačního systému je potřeba navrhnout nástěnku či interní informační systém (intranet) s plánovanými vzdělávacími akcemi, kde by byl kompletní rozpis vzdělávacích akcí rozdělen do skupin pro THP a pro zaměstnance na dělnických pozicích. Pracovníci si tak mohou z vlastní iniciativy vybrat takové školení, které bude nabídnuto pro jejich skupinu a o které budou mít zájem. Nástěnky by bylo vhodné umístit přímo v prostotách dílen, šaten a také na chodbách firmy, k intranetu by měli přístup všichni pracovníci firmy. Zvýší se tím informovanost o probíhajících a plánujících vzdělávacích akcích, pracovních postupech, organizaci práce, pravidlech a přínosech jednotlivých vzdělávacích akcí. Nástěnku a intranet, by mělo na starosti personální oddělení a průběžně by aktualizovalo a upravovalo její obsah.

- Jazykový kurz německého jazyka

Firma ČEMAT má spoustu obchodních partnerů a zákazníků i v cizích zemích, plánuje dokonce i rozšíření své působnosti, proto je znalost cizího jazyka velmi důležitou schopností především vedoucích zaměstnanců, jednajících se zahraničními partnery a zákazníky. Výuka anglického jazyka je již v systému vzdělávání a rozvoje zavedena, ovšem německý jazyk vyučován není. Vzhledem k tomu, že má firma většinu svých zahraničních zákazníků právě z německy mluvících zemí, jedná se tedy o velký nedostatek. Výuku by uvítala i většina THP pracovníků, kteří přicházejí do kontaktu se zahraničními klienty a partnery téměř každodenně, což vyplývá z odpovědi na otázku č. 9.

Pro realizaci jazykových kurzů by byla vhodná jazyková škola TUTOR, která se zaměřuje na vzdělávání pro firmy na míru. Tato škola působí již několik let po celé ČR, disponuje kladnými referencemi, individuálním přístupem, zkušenými a profesionálními lektory, rodilými mluvčími a v neposlední řadě kvalitními materiály nutnými pro výuku. Jazyková škola nejprve provede analýzu výchozího stavu, zařadí každého účastníka podle jeho úrovně znalostí do skupiny, projedná použití nejvhodnějších výukových materiálů a následně vybere nejvhodnější lektory pro samotnou výuku. Je zde vedena evidence docházky a možnost operativních změn v průběhu výuky. V průběhu výuky jsou pracovníci testováni, aby mohly být navrženy případné změny. Po vykonání kurzu mohou pracovníci absolvovat mezinárodní zkoušku, která testuje jazyk v obchodní sféře. Agentura také upraví cenu kurzu podle počtu zaměstnanců a podle počtu hodin, kterou zaměstnanci na kurzech stráví. Orientačně sdělená cena kurzu, v délce 15 týdnů a rozsahu 2 vyučujících hodin v týdnu, byla

stanovena na 2 190 Kč na osobu. Vhodnou doplňující metodou pro vzdělávání jazykového kurzu je e-learning, který mohou zaměstnanci využít i v rámci svého volného času.

- Metody vzdělávání

Je důležité také zvážit volbu užívaných metod vzdělávání a rozvoje účastníků vzdělávacích aktivit. Metody, které zaměstnancům nevyhovují, nemohou přinášet užitnou hodnotu. Z odpovědí na otázku č. 10, která měla za účel zjistit preferované vzdělávací metody a jejich frekvenci využití, vyplynulo, že nejčastější používanou metodou je seminář či přednáška. Tuto metodu označilo 21% jako velmi vyhovující a 26% jako vyhovující, dá se tedy říci, že tato metoda byla vhodně vybrána. Ovšem jako velmi vyhovující označilo celých 51% a jako vyhovující 29% všech zaměstnanců metodu coaching popř. mentoring. Jedná se o nejvíce preferovanou metodu, bohužel je ve firmě velmi málo používána. Z výsledků otázky č. 10 lze navrhnout:

- častější využití metody coachingu a mentoringu, přičemž role koučů a mentorů přidělit těm zaměstnancům, kteří mají dostatečné zkušenosti a potřebné dovednosti,

- omezení vzdělávání pomocí metody rotace práce, popř. volit vhodnější výběr pracovních úkolů, které má zaměstnanec zvládnout.

- Ověřování znalostí účastníků po uskutečněné vzdělávací akci

Aby firma věděla, že vzdělávání jejich zaměstnanců se oplatí a z absolvovaných vzdělávacích akcí si pracovníci něco odnesli, musí začít ověřovat jejich nově získané znalosti, schopnosti a dovednosti po každé vzdělávací akci. Podle typu vzdělávací akce, by se měly vytvořit ověřovací testy a formuláře. Na základě výsledků je možné zjistit, zda byla příslušná vzdělávací akce přínosná nebo ne, jaká lze navrhnout nápravná opatření a jakých chyb se v budoucnu vyvarovat.

- Hodnotící formulář absolvovaných aktivit

Při zkoumání současného systému vzdělávání a rozvoje byla zjištěna chybějící zpětná vazba zaměstnanců na absolvovanou vzdělávací akci, což také potvrdily odpovědi na otázku č. 7, kdy 49% zaměstnanců uvedlo, že ne vždy mají možnost vyjádřit se po skončení absolvované vzdělávací akce. Zaměstnanec má možnost tyto informace sdělit svému nadřízenému ústní formou, ale mnohdy nedokáže být natolik otevřený, aby vyjádřil kritiku. Pokud však tato sdělení nejsou v písemné podobě, mohou některé informace vedoucím zaměstnancům

uniknout a jsou hůře zpracovatelné. Je velmi důležité, aby vedení firmy vědělo, zda zaměstnanci získali během absolvování vzdělávací akce potřebné znalosti a dovednosti, také zda byli spokojeni s lektorem, zvolenou metodou a celkovou kvalitou vzdělávací akce. Chybějící feedback na vzdělávací akce, může způsobit vyvození nesprávných závěrů, a tak firma může investovat finanční prostředky do vzdělávacích aktivit, které přinášejí jen malý, či dokonce žádný efekt pro zaměstnance. Zavedením hodnotícího formuláře, získá firma potřebné informace a umožní ji tak efektivnější rozhodování při plánování budoucích vzdělávacích akcí. Tento formulář by po absolvování každé vzdělávací akce vyplnili zaměstnanci a personální útvar by jej vyhodnotil. Z formuláře by se zjistilo, zda vzdělávací akce splnila svůj účel, zda byla zvolena vhodná metoda a kvalitní lektor. Hodnotící formulář by neměl být časově náročný ani nijak složitý a měl by splnit svůj účel. Na základě těchto zjištění je v příloze č. 6 navržena možná forma hodnotícího formuláře.

6 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě ČEMAT trading, spol. s r.o. Firma působí na trhu přes 15 let a zaměřuje se na široké portfolio příslušenství a služeb určených pro manipulační a stavební techniku. Bakalářská práce byla rozdělena na čtyři části.

V první části byla popsána problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pomocí odborné literatury. Podrobně bylo charakterizováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje, plánování a realizace vzdělávacích aktivit, metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo něj, vyhodnocení výsledků vzdělávání a subjekty podnikového vzdělávání. Získané teoretické znalosti byly následně využity ke zpracování praktické části bakalářské práce.

Ve druhé části bakalářské práce byla charakterizována firma ČEMAT, její historie, předmět podnikání, struktura zákazníků, lidské zdroje, hlavní filozofie a postupy, které uplatňuje v samotném systému vzdělávání. Firma považuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, za důležitou součást její strategie a politiky kvality, je si vědoma, že její úspěch a výkon závisí na zaměstnancích, proto se snaží o efektivní péči svých zaměstnanců. Další část bakalářské práce byla tedy zaměřena na srovnání teoretických poznatků se současným systémem vzdělávání a rozvoje, který doposud firma využívá.

Třetí část bakalářské práce byla zaměřena na vyhodnocení dotazníkového šetření a sekundárních zdrojů. Průzkum ukázal, jak proces vzdělávání a rozvoje vnímají samotní zaměstnanci, a jaké jsou odlišnosti od získaných teoretických poznatků, což vytvořilo prostor pro navržení možných opatření a zlepšení současného systému vzdělávání a rozvoje.

Cílem této bakalářské práce byla analýza a vyhodnocení současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy ČEMAT trading, spol. s r.o., zhodnocení jeho úrovně a navržení možných doporučení, která povedou ke zkvalitnění procesu vzdělávání.

Ve čtvrté části byly na základě zjištěných odlišností uvedeny návrhy a doporučení, které zkvalitní proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců firmy a dovedou ho tak k 100% efektivnosti. Firmě bylo navrženo vytvoření formuláře pro zjištění žádoucích vzdělávacích aktivit ze strany zaměstnanců, firma bude mít možnost získat informace od svých zaměstnanců a vytvořit tak žádoucí vzdělávací akce, které povedou k lepší efektivitě práce, dále vytvoření nástěnky plánovaných vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci si tak budou moci

z vlastní iniciativy vybrat takovou vzdělávací akci, která bude nabídnuta pro jejich skupinu, a o kterou budou mít zájem. Dalším návrhem pro zlepšení současného systému bylo zavedení kurzu německého jazyka, vzhledem k tomu, že firma má spoustu obchodních partnerů a zákazníků v německy hovořících zemích a také proto, že samotní zaměstnanci projeví o tento kurz zájem. Firmě bylo také doporučeno volit vhodnější metody vzdělávání, jako efektivní a žádoucí ze strany zaměstnanců se ukázala metoda coachingu a mentoringu, která v současném systému ve velké míře používaná není. Naopak by firma měla omezit vzdělávání pomocí metody rotace práce, která se ukázala jako méně žádoucí a bohužel často používaná. Dalším nedostatkem, který byl zjištěn, je v samotném ověřování nově nabytých znalostí a dovedností. Firma doposud neprováděla účinnou kontrolu svých zaměstnanců, nemohla tedy správně vyhodnotit úspěšnost vzdělávací akce. Doporučení se tedy týkalo zavedení formulářů a testů, které zjistí, zda zaměstnanec opravdu disponuje znalostmi a dovednostmi, které mu měla absolvovaná vzdělávací aktivita přinést. Již ve fázi zjišťování současného systému vzdělávání byla analyzována chybějící zpětná vazba zaměstnanců na absolvovanou vzdělávací akci, což bylo také potvrzeno i výsledky dotazníkového šetření. Firmě byl navržen hodnotící formulář, který zajistí firmě důležité informace ohledně kvality vzdělávací akce, lektora, či vzdělávacích materiálů.

Veškerá doporučení, která byla navržena, povedou k zefektivnění procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě. Tímto byl cíl bakalářské práce splněn.

Seznam použité literatury

a) Odborné publikace

d'AMBROSOVÁ, Hana et. al. *Abeceda personalisty 2009*. Olomouc: Anag, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et. al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-883-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 243 s. ISBN 80-7226-515-6.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MONDY, R. Wayne a Robert M. NOE. *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 663 s. ISBN 0-13-229832-5.

TURECKIOVÁ, Michaela et. al. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Educa, 2010. 192 s. ISBN 978-80-87306-06-2

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

WHITMORE, John. *Koučování*. 3. dopl. a přepr. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

b) Internetové zdroje

ČEMAT trading, spol. s r. o.: O firmě [online]. [2013. 01. 15.] Dostupné z WWW.:

<http://www.cemat.cz/manipulacni-technika/o-firme>

Školící centrum Bohumín: Školení [online]. [2013. 02. 08.] Dostupné z WWW.:

<http://www.skolici-centrum.eu/>

c) Ostatní zdroje

Interní materiály a dokumenty firmy.

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OZ	Obchodní zástupce
PM	Produktový manažer
PO	Požární ochrana
ROI	Return of Investment (návratnost investice)
VZV	Vysokozdvížný vozík
THP	Technickohospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užití (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užití díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užití své díla, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4. 5. 2013

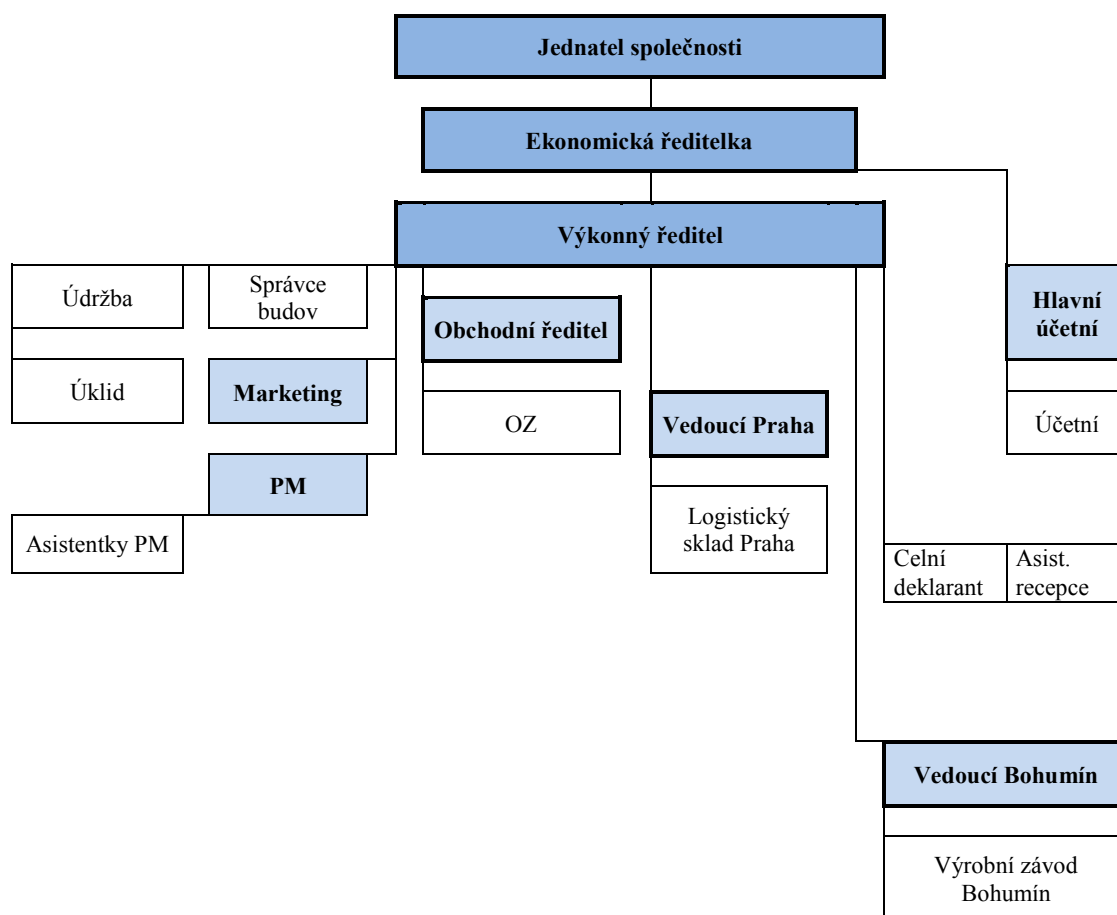
Karolina Jelineková

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační schéma firmy ČEMAT
- Příloha č. 2 Fotografie školicího střediska
- Příloha č. 3 Přehled vzdělávacích aktivit za rok 2012
- Příloha č. 4 Dotazník
- Příloha č. 5 Tabulky vyhodnocení otázky č. 10
- Příloha č. 6 Hodnotící formulář

Příloha č. 1: Organizační schéma firmy ČEMAT



Zdroj: Interní materiály firmy ČEMAT.

Příloha č. 2: Fotografie školicího střediska firmy ČEMAT



Zdroj: Interní materiály firmy ČEMAT.

Příloha č. 3: Přehled vzdělávacích aktivit za rok 2012

Typ školení
Kurzy první pomoci pro vedoucí pracovníky
Školení a přezkoušení řidičů - referentských vozidel
Školení PO
Školení BOZP
Školení a přezkoušení řidičů vysokozdvizných vozíků
Školení a přezkoušení řidičů vysokozdvizných vozíků na VZV nad 5t
Školení a přezkoušení řidičů nákladních vozidel nad 3,5t
Škola smyku pro řidiče referentských vozidel
Kurzy pro obchodníky - obchodní dovednosti
Kurzy pro obchodníky - orientace na výsledek
Kurzy pro obch.- asertivita, komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, orientace na zákazníka
Kurzy asistentek – telemarketing
Kurz práce na PC - Excel, Word a ost.
Kurz anglického jazyka
Semináře - daňové, účetní a mzdové problematiky
Odborné produktové školení – pneumatiky
Odborné produktové školení - pryžové pásy
Odborné produktové školení – ráfky
Odborné produktové školení - OTR pneu
Odborné produktové školení - stavební pneu
Odborné produktové školení – vidlice
Odborné produktové školení - přídatná zařízení
Odborné produktové školení - náhradní díly k přídatným zařízením
Odborné produktové školení - sněhové řetězy
Odborné produktové školení - zvedací plošiny
Odborné produktové školení - plnění pneumatik hmotou
Kurzy svářečů
Kurzy vazačů a obsluhy jeřábu
Kurz práce s hydraulickým lisem
Kurz a zkoušky - revize plynových zařízení
Školení - informační systém společnosti

Zdroj: Interní materiály firmy ČEMAT.

Příloha č. 4: Dotazník

Vážená paní/vážený pane,

jsem studentkou ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě a tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí průzkumu zaměřeného na zjištění údajů potřebných k analýze systému vzdělávání zaměstnanců ve Vaší firmě. Na základě výsledků průzkumu lze navrhnout opatření, která mohou pomoci personálnímu útvaru vyřešit řadu otázek a učinit případná zlepšení. Dotazník je anonymní a jeho časová náročnost je přibližně 10 minut.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu. Vendula Jehličková

Není-li uvedeno jinak, zaznačte pouze jednu vhodnou odpověď.

1. Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání a rozvoje ve vaší firmě?

- ☐ Rozhodně spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Rozhodně nespokojen/a

2. Jak často se účastníte školení?

- ☐ 1-2x / rok
- ☐ 3-4x / rok
- ☐ více než 5x / rok
- ☐ dosud jsem se neúčastnil/a

3. Jste dostatečně informován/a o probíhajících vzdělávacích akcích a jejich přínosech?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

4. Kde získáváte informace o možnostech vzdělávání a rozvoji ve firmě?

- ☐ Z nástěnek
- ☐ Od nadřízeného
- ☐ Jinak
- ☐ Nevím o možnostech mého vzdělávání

5. Kdo rozhoduje o zařazení do vzdělávací akce?

- ☐ Vedoucí
- ☐ Personální útvar
- ☐ Sám/sama

6. Byly pro vás všechny absolvované vzdělávací akce zcela srozumitelné a pochopitelné?

- ☐ Ano
- ☐ Ne – napište prosím, co přesně vám nevyhovovalo:
.....

7. Měl/a jste možnost celkově ohodnotit vzdělávací akci po jejím absolvování?

- ☐ Ano, vždy jsem měl/a možnost absolvovanou akci ohodnotit
- ☐ Ne, nikdy jsem tuto možnost neměl/a
- ☐ Ano, ale ně vždy

8. Myslíte si, že jsou Vámi absolvované vzdělávací akce potřebné pro výkon Vaší pracovní činnosti?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Jen některé (uveďte prosím ty, které pro vaši práci potřebné nejsou).....

9. Ve které z uvedených oblastí byste měl/a zájem dále rozšiřovat své znalosti, schopnosti a dovednosti?

- ☐ Jazykové kurzy (uveďte konkrétní jazyk).....
- ☐ Práce s PC
- ☐ Technické dovednosti
- ☐ Prohloubení kvalifikace
- ☐ Jiná oblast (uveďte)

10. Ohodnoťte jednotlivé metody vzdělávání známkami 1-5 podle toho, jak Vám vyhovují.

(1 - velmi vyhovuje; 4 - vůbec nevyhovuje). Následně podle vašeho názoru uveďte, frekvenci využívání těchto metod. (1- velmi často používaná; 2 – často používaná; 3 – občas používaná metoda; 4 – nepoužívaná vůbec).

Metoda vzdělávání	Stupeň hodnocení	Frekvence využití
Instruktaž při výkonu práce		
Coaching/ mentoring		
Asistování		
Rotace práce		
Pracovní porady		
Přednáška, seminář		
Případové studie (brainstorming, workshop)		
Assessment centre		
E-learning		
Výukové filmy		
Action Learning		
Trainee program		

11. Co Vás nejvíce motivuje (přiměje) ke vzdělávání a rozvoji?

- ☐ Finanční motivace, vidina vyššího platu
- ☐ Nutnost pro zachování pracovního místa
- ☐ Prohloubení kvalifikace, zvýšení výkonnosti
- ☐ Profesní růst, možnost rozvoje
- ☐ Nejsem motivován/a

12. Pohlaví: ☐ Muž ☐ Žena

13. Věková skupina:

- ☐ do 25 let ☐ 36-45 let ☐ nad 55 let
- ☐ 26-35 let ☐ 46-55 let

14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Středoškolské bez maturity ☐ Vysokoškolské vzdělání

15. Na jaké pozici pracujete?

- ☐ THP (účetní, vedoucí útvaru, asistentka, manažer apod.)
- ☐ Dělník/dělnice (fyzická práce)

Příloha č. 5: Tabulky vyhodnocení otázky č. 10

Tabulka 1: Metody vzdělávání, seřazené podle sloupce "Velmi vyhovuje".

Metoda vzdělávání	Velmi vyhovuje	Vyhovuje	Spíše nevyhovuje	Vůbec nevyhovuje
Coaching/ mentoring	51%	29%	11%	9%
Pracovní porady	37%	17%	23%	23%
Asistování	34%	37%	17%	12%
Assessment centre	31%	26%	37%	6%
Instruktaž při výkonu práce	26%	54%	14%	6%
Trainee program	26%	34%	23%	17%
Přednáška, seminář	21%	26%	34%	19%
Případové studie (braintstorming, workshop)	17%	40%	31%	12%
E-learning	17%	54%	14%	15%
Action Learning	17%	29%	20%	34%
Rotace práce	11%	26%	20%	43%
Výukové filmy	6%	14%	51%	29%

Tabulka 2: Metody vzdělávání, seřazené podle sloupce "Vůbec nevyhovuje".

Metoda vzdělávání	Velmi vyhovuje	Vyhovuje	Spíše nevyhovuje	Vůbec nevyhovuje
Rotace práce	11%	26%	20%	43%
Action Learning	17%	29%	20%	34%
Výukové filmy	6%	14%	51%	29%
Pracovní porady	37%	17%	23%	23%
Přednáška, seminář	21%	26%	34%	19%
Trainee program	26%	34%	23%	17%
E-learning	17%	54%	14%	15%
Asistování	34%	37%	17%	12%
Případové studie (braintstorming, workshop)	17%	40%	31%	12%
Coaching/ mentoring	51%	29%	11%	9%
Assessment centre	31%	26%	37%	6%
Instruktaž při výkonu práce	26%	54%	14%	6%

Tabulka 3: Frekvence využívání vzdělávacích metod, seřazené podle sloupce "Velmi často používaná".

Metoda vzdělávání	Velmi často používaná	Často používaná	Občas používaná	Nepoužívaná vůbec
Přednáška, seminář	49%	31%	11%	9%
Pracovní porady	46%	23%	20%	11%
E-learning	46%	32%	11%	11%
Asistování	43%	31%	17%	9%
Instruktaž při výkonu práce	34%	43%	11%	12%
Trainee program	20%	43%	29%	8%
Případové studie (braintstorming, workshop)	11%	23%	43%	23%
Action Learning	9%	11%	34%	46%
Rotace práce	9%	23%	29%	39%
Coaching/ mentoring	6%	14%	49%	31%
Assessment centre	3%	11%	20%	66%
Výukové filmy	0%	0%	23%	77%

Tabulka 4: Frekvence využívání vzdělávacích metod, seřazené podle sloupce "Často používaná".

Metoda vzdělávání	Velmi často používaná	Často používaná	Občas používaná	Nepoužívaná vůbec
Instruktaž při výkonu práce	34%	43%	11%	12%
Trainee program	20%	43%	29%	8%
E-learning	46%	32%	11%	11%
Asistování	43%	31%	17%	9%
Přednáška, seminář	49%	31%	11%	9%
Rotace práce	9%	23%	29%	39%
Případové studie (braintstorming, workshop)	11%	23%	43%	23%
Pracovní porady	46%	23%	20%	11%
Coaching/ mentoring	6%	14%	49%	31%
Assessment centre	3%	11%	20%	66%
Action Learning	9%	11%	34%	46%
Výukové filmy	0%	0%	23%	77%

Příloha č. 6: Hodnoticí formulář

Hodnoticí formulář

Název vzdělávací akce:

Jméno a příjmení účastníka:

Datum konání:

Prosím ohodnoťte následující položky známkami 1-5.

(1- výborně, 2- velmi dobře; 3- dobře; 4- dostatečně; 5- nedostatečně)

Hodnocení lektora	1	2	3	4	5
Profesionalita - úroveň vystupování					
Odborné vědomosti					
Prezentační schopnosti, schopnost vysvětlit					
Zodpovězení kladených otázek					
Schopnost udržet pozornost					
Aktivní zapojení účastníků					

Hodnocení vzdělávací akce	1	2	3	4	5
Zvolená metoda vzdělávání					
Obsahová náplň					
Míra získaných poznatků a informací pro moji práci					
Úroveň studijních materiálů					

Celkové hodnocení	1	2	3	4	5

Líbilo se mi:

Náměty a doporučení na zlepšení: